

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Navazující magisterské studium

2009-2012

Aneta Štillerová

Angažovanost zaměstnanců

Employee Engagement

DIPLOMOVÁ PRÁCE

PRAHA 2012

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 14.5.2012

.....

Aneta Štillerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní PhDr. Michaela Tureckiové, CSc., která mi poskytla cenné rady a doporučení a směřovala moje úsilí ke zdárnému dokončení této práce.

Abstrakt

Angažovanost zaměstnanců je nový pojem mezi pracovními postoji, který vznikl v praxi v 90. letech minulého století. Akademická společnost ho přijala rezervovaně a vede diskuzi o jeho definici a skutečné přínosnosti k teorii pracovní motivace. V odborně zaměřených statích je možné identifikovat několik různých přístupů k definování angažovanosti. Neexistuje však jeden všeobecně uznávaný přístup. Současně je tento nový pojem stavěn před argumenty, že nepřináší žádné nové aspekty nad rámec již uznávaných pracovních postojů, především pracovní spokojenosti nebo organizační oddanosti.

Ve své diplomové práci jsem si stanovila cíl odpovědět na otázku, zda pojem angažovanost rozšiřuje teorii pracovní motivace o nové aspekty silné aktivace a identifikace. Angažovanost ve druhé kapitole srovnávám s jednotlivými pracovními postoji, jmenovitě s pracovní spokojeností, organizační oddaností, zaujetím prací a organizačním občanstvím. Kompilací odborné literatury dokazuji, že angažovanost se od uvedených postojů liší především silnou mírou aktivace a identifikace zaměstnanců.

Dále definuji angažovanost samu o sobě a usiluji o systematické utřídění přístupů k jejímu pojetí. Kompilací teorií motivace a empirických průzkumů angažovanosti definuji příčiny a následky tohoto pojmu. Čeští akademici zatím nevydali žádnou odbornou publikaci systematicky zkoumající teoretické přístupy k pojmu angažovanost zaměstnanců. Má diplomová práce proto může přispět k uvedení tohoto pojmu mezi českou akademickou společností.

Klíčová slova

Angažovanost, pracovní motivace, pracovní postoje

Abstract

Employee engagement is a recent work attitude that was introduced among practitioners in the 90's of last century. Academic researchers accepted this new concept reservedly and discuss the actual contribution of the term to the work motivation theory. There can be identified several different approaches toward defining the term in the academic literature. Yet there is no general agreement on one single approach. At the same time the concept is a subject to objections, that it brings nothing new and extra above the existing work concepts, especially work satisfaction and organizational commitment.

In my thesis I set myself an objective to answer a question whether the concept of employee engagement introduces new aspects of strong identification and activation to the work motivation theory. In the second chapter I compare employee engagement to the established work attitudes, namely to work satisfaction, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behaviour. By compilation of theoretical resources I demonstrate that employee engagement is distinct from the other work attitudes by its strong degree of employee identification and activation.

Afterwards I define engagement on its own and strive for systematic classification of its concepts. Via compilation of theoretical and empirical resources I define antecedents and effects of this term. There has not been issued any scientific publications among Czech academicians yet that would systematically study the concept of employee engagement from the theoretical point of view. My thesis can therefore contribute to introduction of this term to the Czech academic society.

Keywords

Engagement, work motivation, work attitudes

Obsah

0	Úvod	8
1	Teorie pracovní motivace.....	11
1.1	Teorie motivace zaměřené na potřeby	15
1.2	Teorie motivace zaměřené na proces.....	23
2	Pozitivní pracovní postoje.....	31
2.1	Pracovní spokojenost	32
2.2	Zaujetí prací.....	34
2.3	Organizační oddanost	37
2.4	Organizační občanství.....	39
3	Přístupy k definování angažovanosti	42
3.1	Angažovanost jako zapojení Já.....	42
3.2	Angažovanost jako opak stavu vyhoření.....	45
3.3	Angažovanost jako pracovní nasazení a oddanost	50
3.4	Angažovanost jako oddanost.....	53
4	Modely angažovanosti	57
4.1	JD-R Model	58
4.1.1	Pracovní zdroje a angažovanost	60
4.1.2	Pracovní zdroje a výkon	63
4.2	Angažovanost v teorii sociální výměny.....	67
4.3	Angažovanost v teorii sebedeterminace	68
4.4	Angažovanost v pojetí Macey a Schneidera.....	70
5	Závěr	75
6	Příloha A.....	79
7	Příloha B	80
8	Příloha C	81

9	Příloha D	82
10	Příloha E	83
11	Příloha F	84
12	Příloha G.....	85
13	Příloha H.....	86
14	Příloha I	87
15	Příloha J.....	88
16	Příloha K.....	89
17	Příloha L	90
18	Příloha M	91
19	Soupis bibliografických citací.....	92

0 Úvod

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla zabývat novým pojmem mezi pracovními postoji – angažovaností zaměstnanců (employee engagement), který vznikl v 90. letech minulého století. K rozhodnutí zabývat se jím mě vedla bezprostřední zkušenost s průzkumem angažovanosti v organizaci, v níž pracuji jako specialista lidských zdrojů. Mezi organizacemi je angažovanost zaměstnanců chápána jako strategický nástroj řízení obchodních výsledků, organizačních změn a rozvoje (Gallup, 2010, s. 1). Angažovaný zaměstnanec je produktivnější, pro-zákaznický orientovaný a prospěšný organizaci. Svou organizaci obhajuje a méně často uvažuje o svém odchodu. Vysoce výkonné organizace proto vytvářejí vlastní strategie zaměstnanecké angažovanosti a propojují je s organizačními cíli. Angažovanost zaměstnanců se tak stává způsobem, jakým organizace vedou své podnikání (Gallup, 2010, s. 1).

Přímý kontakt s realizací průzkumu angažovanosti mi umožnil hlouběji nahlédnout do způsobu definování angažovanosti konzultantskými organizacemi. Rozhodla jsem se proto zkoumat teoretické pojetí angažovanosti, a to v kontextu pracovní motivace a pracovních postojů. Své poznatky z praxe jsem srovnala s tím, jak angažovanost definují teoretici, a dospěla jsem k rozporuplným zjištěním. V oblasti praktické aplikace v organizacích má pojem angažovanost zaměstnanců strategický význam. Mezi akademiky však neexistuje shoda ohledně definice tohoto pojmu a jejich pokusy o definici se liší i od přístupů konzultantských organizací. Uvedenou skutečnost dále problematizuje přesvědčení některých akademiků, že angažovanost je nadbytečným pojmem.

Cílem mé diplomové práce je proto odpovědět na otázku, zda angažovanost jako pracovní postoj obohacuje teorii pracovní motivace o nové aspekty silné míry aktivace a identifikace. Angažovanost srovnávám s pracovní spokojeností, zaujetím prací (job involvement), organizační oddaností (organizational commitment) a organizačním občanstvím (organizational citizenship behaviour).

Diskuzi o pojetí pojmu zaměstnanecké angažovanosti překvapivě nevěnují svou pozornost čeští akademici. Ti doposud nevydali žádnou odbornou publikaci, která by tento pojem zkoumala systematicky a v kontextu ostatních pracovních postojů. Mým prvním dílčím cílem

je proto nalézt a systematicky utřídit ta pojetí angažovanosti, která přinášejí vlastní definici a obhajují angažovanost jako samostatný pojem. Mým druhým dílčím cílem je představit různé modely angažovanosti, díky čemuž kompilací odborných zdrojů blíže charakterizují specifické faktory a efekty tohoto konceptu. Již jsem uvedla, že neexistuje shoda ohledně pojetí pojmu angažovanost a taktéž není všeobecně přijímán jeden model zaměstnanecké angažovanosti. Vytvořím proto vlastní systematické utřídění existujících přístupů k pojmu angažovanost zaměstnanců. S ohledem na stav teoretického zkoumání tohoto pojmu v českém prostředí čerpám převážně z cizojazyčných odborných zdrojů.

Považuji za nutné se krátce zmínit o důvodech, proč jsou proaktivní a oddaní zaměstnanci významní pro organizaci právě v současné době. Podle mého názoru jsou příčinou změny v oblasti zaměstnávání, způsobené globalizací, pohybem cen energií a surovin, rozvojem informačních technologií či zvyšováním produktivity práce (Kislingerová, 2011, s. 279). Organizace v mnohem větším měřítku využívají flexibilní formy zaměstnávání, zvyšují intenzitu práce a přesčasové hodiny. Flexibilní formy zaměstnávání mají zvýšit „operativnost a adaptabilitu organizací, umožnit rychle najímat, přesouvat nebo propouštět pracovníky, tak aby nevznikaly organizaci žádné zbytečné personální náklady“ (Kislingerová, 2011, s. 285). V podmínkách nejistoty, vysoké konkurence a tlaku na pracovní výkonnost mají oddaní a angažovaní zaměstnanci pro organizaci strategický význam.

Angažovanost definuji v souladu s přístupem W. Schaufeliho (2002, s. 74) jako pozitivní pracovní postoj, který se projevuje zvýšenou úrovní aktivace (po kognitivní, emoční a behaviorální stránce) a identifikací zaměstnance s cíli organizace. Tyto psychické stavy jsou vyvolány silnou intrinsickou motivací prostřednictvím uspokojování vyšších potřeb člověka. Identifikace a aktivace mají následně pozitivní vliv na pracovní úsilí zaměstnance.

Stat' diplomové práce jsem s ohledem na své úvodní teze strukturovala do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole představuji klasické teorie pracovní motivace a intrinsickou motivaci. Zvláštní pozornost věnuji dvoufaktorové teorii motivace F. Herzberga, teorii sebedeterminace a teorii psychologického zmocnění, protože tyto tři přístupy se blíže zabývají intrinsickou motivací a zkoumají také prožitky a následky, které jsou s ní spojené. Představuji také

nejdůležitější teorie vysvětlující proces motivace. Teoriemi angažovanosti se prolínají poznatky o vlivu některých aspektů motivace na její intenzitu. Například očekávání zaměstnance na úspěch (V. Vroom, E. Lawler a L. Porter, A. Bandura), psychologická smlouva (E. Schein) nebo pocíťovaná distribuční a proceduální spravedlnost (J. Adams). Ve druhé kapitole představuji vybrané pozitivní postoje k práci, vůči nimž se angažovanost vymezuje. Jde o pracovní spokojenost (F. Herzberga), zaujetí prací (G. Allporta), organizační oddanost (R. Mowdaye) a organizační občanství (D. Organa). Ve třetí kapitole představuji nejvýznamnější přístupy k definování angažovanosti jako samostatného pojmu. Ve čtvrté kapitole se věnuji modelům angažovanosti. Modely zaměstnanecké angažovanosti nepřinášejí vlastní definici tohoto pojmu, ale pokoušejí se tento koncept přehledně uspořádat, aby mohl být podroben dalším empirickým studiím. Znázorňují dále vztahy angažovanosti s pracovními, organizačními i osobními faktory, a také její různorodé efekty na pracovní výkon. Tato struktura mi pomáhá definovat angažovanost, představit s pomocí existujících modelů její faktory a efekty a prokázat, že jde o svébytný pojem lišící se od dalších pozitivních pracovních postojů.

1 Teorie pracovní motivace

Motivace jsou dle Janouška a Slaměníka (Výrost, Slaměník, 2008, s. 147) „hybné síly psychického charakteru“, které nás podněcují k činnosti. Tyto síly mají svůj směr, intenzitu a lze je vnímat jako potenciál (psychické motivační dispozice) nebo jako aktuálně se projevující síly (motivace jako psychický proces). (Výrost, Slaměník, 2008, s. 147). Motivace má rozličné zdroje, které se liší na vnitřní (motiv, pohnutka) a vnější (incentivy, stimuly). Vnitřní motivace je odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází z nás, našich potřeb (primárních a sekundárních) a získaných hodnot, zájmů či postojů. Motivační dispozice se mohou projevit jako reálné síly pod vlivem vnějších podnětů (incentivů, stimulů), avšak za předpokladu, že je jedinec (v závislosti na jeho aktuálním stavu nebo jeho budoucích cílech) jako podněty ohodnotí. Motivy svého jednání si jedinec nemusí vždy nutně uvědomovat (je si například vědom pouze svého cíle), nebo si může uvědomovat jen některé, které přitom nemusí být těmi hlavními nebo jsou zástupnými motivy za jiné, které si jedinec nechce přiznat, protože nejsou pozitivně hodnoceny jeho okolím nebo jedincem samotným (Výrost, Slaměník, 2008, s. 147-148).

S motivací souvisí aktivace organismu. Aktivace je obecné označení pro úroveň aktivity organismu, týkající se vnitřního prožívání i vnějšího jednání (Pauknerová, 2006, s. 76). V psychologické literatuře bylo popsáno několik úrovní aktivace. Snížená míra aktivace je charakteristická pro stav únavy, střední aktivace je typická pro běžnou pracovní činnost a zvýšená či vysoká aktivace se vyskytuje v náročných situacích vysokého psychického vypětí, spojených se silnými citovými až afektivními reakcemi, při vysoké orientaci na určitou činnost a maximálním výkonu (Pauknerová, 2006, s. 76). Úroveň aktivace tedy významně ovlivňuje naše kognitivní, emoční i motivační procesy.

Pracovní motivace vysvětluje motivaci jedinců k pracovní činnosti. V souvislosti s rozlišením na vnitřní a vnější motivaci jsou ve vztahu k pracovní motivaci používány pojmy intrinsická a extrinsická motivace (Nakonečný, 2005, s. 122). Extrinsická motivace je vedena motivy přímo nesouvisejícími se samotnou prací. K extrinsické motivaci dochází, pokud organizace poskytuje zaměstnancům pracovní zdroje a podporuje je v dosahování cílů a pracovním úsilím například vytvářením dobré týmové atmosféry, zkvalitňováním pracovního

prostředí, udržováním jistoty zaměstnání nebo navyšováním platu. Každý z těchto nástrojů se na motivaci projevuje jinak. Některý, například plat, motivuje k výkonu jen krátkodobě, o jeho účinnosti pochybuje např. Herzberg (1957, 82–83), který tyto nástroje po opatrné rozvaze zařadil mezi tzv. hygienické faktory, místo mezi motivátory. Kvalitní pracovní prostředí se také v extrému může obrátit proti pracovní morálce, pokud zaměstnanci v průběhu pracovní doby například hrají stolní fotbal, který jim zaměstnavatel nainstaloval do společných prostor. Naopak např. pravidelná zpětná vazba, kterou Armstrong (2011, s. 121) popisuje jako jeden z klíčových procesů řízení pracovního výkonu, má na pracovní výkon mocný vliv, pokud však je předávána v pravidelných kratších intervalech a konstruktivním způsobem.

Intrinsická motivace je vedena motivy vycházejících přímo z člověka a z jeho vztahu k práci. Jde o motivaci, kdy jedinec pracuje právě kvůli pozitivním prožitkům, které mu přináší práce samotná (Nakonečný, 2005, s. 122). Je zřejmé, že intrinsicky motivující není každá činnost, kterou vykonáváme. Otázka proto zní, jaká práce to je. Například Lawler a Hall (1970, s. 310) tvrdí, že intrinsicky motivující práce je ta, o které se zaměstnanec domnívá, že mu umožňuje být kreativní a může při ní projevovat a rozvíjet své schopnosti. Intrinsické odměny práce uspokojují vyšší potřeby člověka jako potřebu sebezoroje a sebeúcty. Nesou s sebou pocity úspěchu, dosažení hodnotného výsledku a prožitek, že jedinec využívá a rozvíjí své schopnosti a dovednosti (Lawler, 1969, s. 428). Lawler (1969, s. 429) dále tvrdí, že existují tři charakteristiky pracovního místa, které umožní zaměstnanci prožívat předchozí prožitky a získávat intrinsické odměny. Jednou z nich je potřeba různých schopností - práce je intrinsicky motivující, pokud zaměstnanec k úspěšnému splnění svých úkolů nezbytně potřebuje schopnosti, o nichž se domnívá, že jsou hodnotné a významné, a pokud jsou jeho skutečné schopnosti pracovním úkolem testovány. Pak může jedinec očekávat, že s dobrým výkonem se dostaví také pocity úspěchu a osobního růstu. Druhou charakteristikou je autonomie, neboli možnost zaměstnance sám si určovat cesty a způsoby splnění svého úkolu. Díky možnosti se autonomně rozhodovat prožívají zaměstnanci s dobrým výkonem i silné pocity vlastního úspěchu. Poslední charakteristikou dle Lawlera (1969, s. 429) je konstruktivní zpětná vazba. V souladu se svými poznatky Lawler (1969, s. 434) navrhuje tzv. rozšíření práce (job enlargement) vertikálním i horizontálním směrem, přičemž předpokládá, že výsledkem

bude kvalitnější a v menší míře i produktivnější pracovní výkon. Velice podobně uvažuje také Herzberg et al. (1967), který ve své dvoufaktorové teorii motivace definoval poněkud odlišné motivační faktory práce. Jejich začlenění do práce definuje jako job enrichment, neboli obohacení práce, jehož výsledkem má být pozitivní dopad na motivaci (produktivitu), ale také stabilitu a adaptabilitu zaměstnanců. Nejvýznamnějšími pracovními charakteristikami podporujícími intrinsickou motivaci dle Herzberga et al. (1967, s. 96) jsou autonomie, variabilita schopností, odpovědnost a možnosti osobního a profesního rozvoje. Dvoufaktorovou teorií motivace F. Herzberga se blíže zabývám v podkapitole 1.1. Podobné předpoklady přijala také dvojice Oldham a Hackman (1975), viz podkapitolu 1.1.

Diskuzi o obohacení pracovního místa doplňuje teorie aktivace, která se obecně zabývá dopady psychické a fyziologické aktivace organismu (Oldham, Hackman, 1976, s. 252). Na pracovní prostředí byla poprvé aplikována v 60. letech 20. století a jedním z jejích poznatků je, že lidé podávají svůj nejlepší pracovní výkon při střední úrovni aktivace (Hollyforde, Whiddett, 2002, s. 24). Každý jedinec má svoji charakteristickou optimální úroveň aktivace a pokud se pracovní činnost s touto aktivací neshoduje, snižuje se pracovní výkon a dostavují se negativní emoční reakce (Gardner, 1986, s. 411). Aktivaci snižují rutinní pracovní úkoly, které nevyžadují zpracovávání komplexních informací. Zvýšit ji naopak mohou různé typy stimulace na pracovním místě, jako novost, komplexita, různorodost, intenzita a nejistota (Hollyforde, Whiddett, 2002, s. 26–27).

Výsledky práce teoretiků lze tedy shrnout závěrem, že intrinsicky motivující práce je taková, která uspokojuje vyšší potřeby zaměstnance, jako jsou potřeba seberozvoje, sebeúcty a úspěchu. K tomuto cíli dopomáhají určité pracovní charakteristiky, zejména zpětná vazba, pracovní místo, které ze své podstaty vyžaduje uplatnění širokého záběru schopností, znalostí a dovedností, smysluplná a významná práce, která umožňuje autonomní rozhodování a individuální přístup zaměstnance k jejímu úspěšnému splnění. Výsledkem intrinsicky motivující práce je vyšší aktivizace zaměstnanců, spokojenost, loajalita, duševní rovnováha i zdraví.

S pracovní motivací souvisí výkonová motivace, která vychází z potřeby výkonu. Pracovní výkon definujeme jako „výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek“ (Štikar a kol., 2003, s. 63). Potřebu výkonu vyjádřil H.A. Murray jako potřebu „dokázat něco obtížného, ..., učinit to co nejrychleji a co nejsamostatněji, překonat překážky a dosáhnout vysokého standardu, překonat sám sebe, být rivalem druhých a předčít je“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 154). Motiv výkonu a míra aktivace jedince jsou zeslabovány strachem z neúspěchu, pokud se však objeví světlo naděje na úspěch, míra aktivace se opět zvyšuje (Nakonečný, 2005, s. 124). Nakonečný (2005, s. 124) v tomto smyslu rozlišuje jedince motivované strachem z neúspěchu (kteří se raději věnují snadnějším úkolům, avšak jsou ochotní vydat se i rizikovou a velice náročnou cestou, pokud neúspěch v nich není tolik deprimující) a jedince motivované úspěchem (kteří si volí středně obtížné úkoly, jež slibují pocit uspokojení z vlastního úspěchu, a vyhýbají se lehkým nebo příliš rizikovým úkolům). V prostředí organizace je výkon závislý na zaměstnanci a vnějších faktorech (Tureckiová, 2004, s. 52); vnější faktory jsou pracovní a organizační podmínky, v nichž zaměstnanec vykonává svou práci, vnitřní faktory se týkají zaměstnance, neboli jeho motivace a schopností. I tuto vnitřní stránku může organizace (vedení) ovlivňovat (například právě vnějšími podmínkami, procesy řízení pracovního výkonu zejména řízením s pomocí cílů, zpětnou vazbou, vzděláváním a rozvojem či situačním vedením).

V následující kapitole ve stručnosti představím klasické teorie motivace. Prvotní poznatky studia motivace směřovaly k poznání motivační struktury jedinců, později navázaly teorie zkoumající proces motivace. Mezi teorie zaměřené na poznání toho, co člověka motivuje, jsou mimo jiné zařazovány teorie A. Maslowa, F. Herzberga a C. Alderfera. Mezi teorie zaměřené na popsání procesu motivace se řadí teorie V. Vrooma, E. Lawlera a L. Portera, G. Lathama a E. Locka nebo J. Adamse.

1.1 Teorie motivace zaměřené na potřeby

V této kapitole představuji přístupy teoretiků A. Maslowa, F. Herzberga a C. Alderfera. Mezi teorie motivace zaměřené na potřeby trochu netradičně zařazuji také teorii pracovních charakteristik Oldhama a Hackmana, teorii sebedeterminace E. Deciho a R. Ryana a teorii psychologického zmocnění G. Spreitzerové. Tyto poslední tři přístupy nebývají standardně řazeny mezi klasické teorie, nicméně k jejich přiřazení jsem se rozhodla na základě skutečnosti, že se blíže zabývají psychologickými potřebami zaměstnance a intrinsickou motivací, které mají pozitivní vliv na pracovní výkon.

Maslow (1943, s. 394) strukturuje základní lidské potřeby hierarchicky do pěti úrovní potřeb. V pořadí od nejnižší vzhůru jde o fyziologické potřeby (potřeba jídla, spánku, sexu atd.), potřeby bezpečí a jistoty (potřeba ochrany před vnějšími nebezpečími, potřeba ochrany zdraví, práce atd.), sociální potřeby (potřeba mezilidských vztahů, náležitosti a lásky atd.), potřeby úcty a úspěchu (potřeba uznání, pozitivního hodnocení od ostatních atd.). Nejvýše řadí potřebu seberealizace (potřeba se stále rozvíjet, zlepšovat, učit se a naplňovat svůj potenciál). Struktura a pořadí Maslowova pojetí lidských potřeb je přísně hierarchická. Pokud nejsou nejdříve uspokojeny primární potřeby, dochází k tomu, že se stanou centrálním bodem zájmu našeho vnímání, myšlení a jednání, takže ostatní potřeby se odsunou do pozadí. Až poté, co dojde k uspokojení nižších potřeb, můžeme se začít věnovat uspokojování těch vyšších například potřebě seberealizace a úspěchu. Maslow (1943, s. 395) uznává, že ačkoli je tato struktura platná pro většinu populace, existují případy, kdy jsou potřeby v odlišném pořadí nebo dokonce může dojít k trvalé ztrátě vyšších potřeb.

Maslowova teorie je kritizována za to, že je příliš statická a opírá se pouze o teoretické předpoklady, které již nebyly podpořeny dalšími výzkumy. Na práci Maslowa však navázal Alderfer s teorií ERG. Alderfer (Schneider, Alderfer, 1973, s. 490) Maslowovu strukturu upravil, rozvolnil, a nepřistupuje k ní hierarchicky, takže má relativně lepší schopnost popsat nejrůznější průběhy lidské motivace. Alderfer identifikuje tři základní lidské potřeby. Jsou jimi potřeba existence, pod kterou zahrnuje veškeré fyziologické a materiální potřeby, potřeba

vztahů, jež představuje potřeby vztahů s lidmi, kteří jsou pro nás důležití, a potřeba s nimi sdílet své myšlenky a pocity, a nakonec potřeba růstu, kterou lze popsat jako potřebu být kreativní a tvořivý ve vztahu k sobě i ke svému okolí (Schneider, Alderfer, 1973, s. 490).

Mezi teorie zaměřené na potřeby jsem zařadila také teorii sebedeterminace E. Deciho a R. Ryana. Tito autoři se zaměřují na podmínky, které člověk potřebuje ke zdravému rozvoji své osobnosti a kognitivních funkcí, k udržení vnitřní rovnováhy, blahobytu (well-being) a integrity (Deci, Ryan, 2008, s. 182). Pro tyto účely popsali tři typy psychologických potřeb, jejichž různá míra uspokojování nebo potlačování může vést k třem základním typům lidské motivace. Těmito třemi základními lidskými potřebami jsou potřeba kompetentnosti, potřeba vztahů a potřeba autonomie.

Potřeba kompetentnosti je v chápání Deciho a Ryana (2004, s. 7) vyjádřena pocitem osobní efektivity jedince v interakcích s okolním sociálním prostředím a pocitem, že má příležitosti projevit a využívat své schopnosti. Potřeba kompetentnosti vede jedince k vyhledávání výzev odpovídajících jeho kapacitě, které mu umožní ji dále udržovat a rozvíjet. Deci a Ryan (2004, s. 7) tvrdí, že potřeba kompetentnosti je spíše přesvědčením o osobní úspěšnosti a efektivitě. Podle mého názoru ji proto lze přirovnat k teorii osobní výkonnosti Bandury (1997). Potřeba vztahů je potřebou jedince být spojen s ostatními lidmi, mít někoho, na kom mu záleží a komu záleží na něm, a také potřebou náležitosti k blízké komunitě. Potřeba autonomie vyjadřuje potřebu zaměstnance být zdrojem a původcem svého chování a mít věci pod kontrolou. Když jedinec chápe určité chování jako projev svého Já, cítí se být díky němu cenný a iniciativní (Deci, Ryan, 2004, s. 7–8).

Pokud jsou saturovány všechny tři výše zmíněné psychologické potřeby, dochází k autonomní motivaci; v případě, že jsou částečně uspokojeny potřeby vztahů a kompetentnosti, ale je potlačena potřeba autonomie, dochází ke kontrolované motivaci. Když není uspokojována ani jedna z těchto potřeb, vyvine si jedinec odosobněný přístup k prostředí a dochází k amotivaci. Autonomní motivace v sobě dle Deciho a Ryana (2008, s. 182–184) zahrnuje intrinsickou a částečně také extrinsickou motivaci, při níž se lidé ztotožnili s hodnotou, kterou pro ně má určitá činnost a začlenění jí do svých představ o svém Já. Lidé,

kteří zažívají autonomní motivaci, jednají z vlastní vůle, těší se z lepšího duševního zdraví a rovnováhy, jednají efektivněji, přičemž činnost v nich dokáže energii probudit místo brát. Kontrolovaná motivace je dle Deciho a Ryana (2008, s. 182–184) spouštěna externí regulací, tzn. regulací přes odměny a tresty, nebo regulací spočívající na přijetí externích představ kvůli obavě z ostudy nebo kvůli touze po získání souhlasu, schválení, shody apod. Lidé, kteří prožívají kontrolovanou motivaci, pocítují tlak k myšlení, prožívání nebo jednání určitým způsobem. Jejich jednání je proto rigidnější povahy a mají oslabenou duševní rovnováhu. Jednání na základě kontrolované motivace má naopak tendenci energii ubírat, než ji probouzet. Amotivace je dle Deciho a Ryana (2008, s. 182–184) nedostatek motivace, při níž má jedinec odosobněný přístup k okolnímu prostředí a chybí mu energie a směr k jednání. Je spojená s nízkým výkonem, špatným psychickým zdravím a nedostatkem duševní rovnováhy.

Deci a Ryan (2008, s. 184) zdůrazňují důležité poznání, že činnosti, které vedou k uspokojování základních potřeb, dokáží ve skutečnosti energii pozvednout, zatímco činnosti řízené kontrolovanou motivací energii člověka vyčerpávají.

Teorie sebedeterminace jistě nepatří mezi klasické teorie motivace a lze k ní mít výhrady, například se autonomní motivace jeví být velice podobná vnitřní motivaci a kontrolovaná motivace vnější motivaci. Nicméně teorie sebedeterminace poskytuje možnosti k vysvětlení pojmu angažovanost a pro tuto práci je nezbytné jí zmínit právě kvůli aktivačnímu a energizačnímu efektu, který připisuje saturaci základních lidských potřeb.

Zajímavým přístupem k motivaci je teorie psychologického zmocnění (psychological empowerment) G. Spreitzerové. Efekt zmocnění je další motivační konstrukt, který reagoval na změny ve světě práce a v chápání zaměstnanců jako aktivních, zodpovědných a samostatných tvůrců hodnot. Ve své původní podobě byl realizován prostřednictvím delegování rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň řízení a uvolnění přístupu zaměstnanců k informacím a zdrojům (Spreitzerová, 1995, s. 1443). V současné době je jeho pojetí širší a zaměřuje se na intrinsickou motivaci a prožitky zaměstnanců ve vztahu k jejich práci.

Spreitzerová (1995, s. 1443) chápe psychologické zmocnění jako zvýšenou intrinsickou (úkolovou) motivaci charakterizovanou čtyřmi základními prožitky. Jsou jimi prožitek smyslu

(práce dává jedinci smysl, pokud odpovídá jeho vlastním ideálům a hodnotám), prožitek vlastní schopnosti (competence), který je Spreitzerovou ztotožňován s teorií osobní výkonnosti Bandury a je tedy osobním přesvědčením o schopnosti úspěšně zvládat různé pracovní úkoly. Třetím základním prožitkem je prožitek autonomie (self-determination), který je pocitem jedince, že má možnost ovlivňovat začátek a průběh práce - například volbu metod, rychlosti, míru úsilí apod. Posledním, čtvrtým prožitkem, je prožitek vlivu (impact), který je subjektivně pocíťovanou mírou jedince, že může ovlivňovat různé roviny výsledků své práce, to znamená, že má cíle a také kompetence k tomu jich dosáhnout (Spreitzerová, 1995, s. 1443).

Psychologické zmocnění tedy zkoumá určité psychické prožitky, které se navenek projevují aktivním přístupem jedince k jeho pracovní roli (Spreitzerová, 1995, s. 1443). Aktivní přístup znamená, že jedinec chce a cítí se být schopen utvářet svou práci a její kontext.

Spreitzerová (1995, s. 1446) tvrdí, že za psychologickým zmocněním stojí společně charakteristiky pracovního místa a osobnostní charakteristiky. K těm nejdůležitějším osobnostním charakteristikám Spreitzerová (1995, s. 1446–1447) řadí míru sebevědomí, která zvyšuje prožitek osobní schopnosti, výkonnosti a efektivity a tím pádem činí jedince připravenějším k aktivnímu, iniciativnímu či autonomnímu ujetí se pracovního úkolu. Druhou nejdůležitější charakteristikou je tzv. těžiště kontroly (locus of control). Externí těžiště kontroly znamená, že jedinec připisuje událostem spíše externí původ (lidský i nadlidský), takže má sklon být mnohem skeptičtější k realizování možných změn z vlastní iniciativy a přenechává je s respektem raději svému nadřízenému nebo odvážnějším kolegům, kterým to přísluší. Oproti tomu jedinec s přesvědčením o interním těžišti kontroly připisuje událostem spíše původ v sobě samém místo v externích zdrojích. Takový jedinec je připravenější ujmout se sám vlastní iniciativy, ovlivňovat dění kolem sebe a prožívat psychologické zmocnění.

Z oblasti charakteristik práce a manažerského přístupu mají na psychologické zmocnění dle Spreitzerové (1995, s. 1447–1448) největší vliv sdílení informací a odměňování na základě pracovního výkonu. Spreitzerová (1995, s. 1447) tvrdí, že k posílení zmocnění zaměstnance a také ke zvýšení jeho odpovědnosti, iniciativnosti a zájmu o výsledky organizace, s nimi vedení musí sdílet dva typy informací. Klíčové jsou informace o misi a vizi organizace, které pomáhají dávat pracovním činnostem smysl a směr. Sdílení informace o misi a vizi je kritické

také pro organizace, které potřebují samostatné jedince schopné činit důležitá rozhodnutí a chopit se různých iniciativ, k nimž nepostradatelně potřebují vědět, jaké je směřování organizace a jakými hodnotami se mají při svých krocích ve prospěch organizace řídit. Druhým, avšak ještě důležitějším typem informací jsou ty, které se týkají výkonu jednotlivce, týmu a celku. Tyto informace mobilizují a zvyšují pracovní výkon a vytváří přesvědčení, že na schopnostech a výkonu zaměstnance organizaci záleží. Prostřednictvím odměňování na základě výkonu organizace uznává a podporuje schopnosti, přínosy a iniciativy, které jsou důležité pro úspěšnost jeho týmu a organizace, což také vytváří dobré podmínky pro psychologické zmocnění a vysoký pracovní výkon.

Už z povahy psychologického zmocnění je zřejmé, že tento koncept nelze optimisticky rozvíjet u všech zaměstnanců. Asi nejdůležitější cílovou skupinou jsou manažeři a až následně zaměstnanci, u nichž je vyžadován autonomní, iniciativní a vysoce zodpovědný přístup k práci. Přesto se domnívám, že teorie psychologického zmocnění doplňuje teorie motivace o významný aspekt aktivního, odpovědného a samostatného pracovního výkonu, který je přínosný také z pohledu našeho tématu pracovní angažovanosti.

Jedním z nejvlivnějších přístupů, který představil komplexní poznání pracovní motivace, je Dvoufaktorová teorie F. Herzberga. V jeho poznatcích o pracovní motivaci se inspirovala celá řada teorií pracovních postojů, například pracovní spokojenost a nebo také angažovanost. Herzberg et al. (1967, s. 113) se domnívá, že opakem nespokojenosti není spokojenost, ale neexistence nespokojenosti, a proto od sebe odlišuje faktory, které vedou k pracovní spokojenosti a ty, které naopak k nespokojenosti – motivátory, resp. hygienické faktory. Hygienické faktory mají potenciál vést k pocitu nespokojenosti, zatímco motivátory k pocitu pracovní spokojenosti. Opačný vztah mezi nimi nepředpokládá, to znamená, že například hygienické faktory nedokáží zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Hygienické faktory dle Herzberga et al. (1967, s. 82) tvoří kontext práce. Jsou jimi vnější podmínky, v nichž pracujeme a způsoby, jimiž je s námi v práci jednáno. Nespokojenost bývá vyvolána pocitem nespravedlivého zacházení, špatnými interními předpisy a postupy, organizační neefektivitou, chybějícím uznáním, špatnými vztahy s nadřízeným, jeho

nedostatečnými manažerskými schopnostmi, nevyhovujícími pracovními podmínkami (Herzberg et al., 1967, s. 82) atd.

Motivátory vedou k pozitivním postojům a mají potenciál nás motivovat k výkonu. Dle Herzberga et al. (1967, s. 82) mezi motivátory patří faktory přímo spojené s náplní naší práce, jako je úspěch, uznání, zajímavá práce, zvýšená odpovědnost nebo možnosti rozvoje a kariérního postupu. Motivátory jsou intrinsické motivační faktory, které uspokojují potřebu osobního a profesního růstu. Herzberg et al. (1967, s. 63) mezi nimi identifikovali ty, které mají pozitivní vliv na pracovní výkon. Svou povahou jde o faktory dlouhodobého trvání, mezi něž řadí charakteristiky práce, odpovědnost a možnosti kariérního postupu a osobního rozvoje.

Následnými pokusy o replikaci Herzbergova průzkumu Hackman a Kahna v některých případech došli k odlišným výsledkům (Miner, 2005, s. 71). Příležitosti k růstu prokázaly stejný vliv na spokojenost i nespokojenost. Mzda, mezilidské vztahy, sociální status a jistota taktéž nejsou pouze zdroji pracovní nespokojenosti, v některých případech dokonce mohou být hlavními zdroji spokojenosti. Úspěch a práce sama o sobě se také projevíly současně jako zdroje pracovní spokojenosti a nespokojenosti (Miner, 2005, s. 71).

Dvoufaktorová teorie motivace dala vznik konceptu obohacení práce. Jde o přístup k vytváření pracovního místa, se zvláštním důrazem na motivační faktory práce (Miner, 2005, s. 65). Díky obohacení práce má organizace dosáhnout vyšší spokojenosti a výkonnosti svých zaměstnanců. Faktory, které Herzberg doporučil k začlenění do pracovního místa, jsou zpětná vazba, kontakt na interní nebo externí klienty, příležitost k učení a rozvoji, autonomie při určování způsobu vykonání činnosti a utváření si vlastního časového rozvrhu, zodpovědnost za svůj dílčí rozpočet, umožnění komunikace napříč funkcemi a stupni řízení a utváření osobní zodpovědnosti za výsledky (Miner, 2005, s. 66). Obohacení místa se dle Herzberga projevuje na vyšší spokojenosti a produktivitě zaměstnanců. Chung a Ross (1977, s. 115) tvrdí, že rozšířená práce se může stát komplexnější a snížit rychlost pracovního výkonu. Zaměstnanci následně získávají pocit spokojenosti nikoli v množství vykonané práce, ale v její kvalitě. Proto se Chung a Ross (1997, s. 115) domnívají, že obohacení pracovního ovlivňuje kromě spokojenosti a produktivity, také na kvalitu práce. Doporučují dále při utváření pracovních míst zohledňovat individuální charakteristiky zaměstnanců a kombinovat obohacení práce

s jeho rozšířením, které může být vhodnější pro zaměstnance se slabou potřebou osobního růstu a autonomie (Chung, Ross, 1997, s. 113–114).

Herzbergovy poznatky z oblasti pracovní spokojenosti a postojů se staly důležitým podnětem pro zkoumání problematiky utváření pracovních míst. Ačkoli se s podobnými závěry můžeme setkat již u Lawlera (1969, s. 429), přispěl Herzberg k poznání toho, jaké charakteristiky pracovního místa podporují spokojenost a motivaci zaměstnanců. Jeho poznatky se proto prolínají také teoriemi angažovanosti.

Na závěry F. Herzberga navázala dvojice Oldham a Hackman se svou teorií pracovních charakteristik. M. Armstrong (2006, s. 332) jejich poznatky začleňuje do konceptu obohacení práce a vycházejí z nich i některé teorie pracovních postojů, angažovaností nevyjímaje.

Hackman et al. (1975, s. 59) identifikovali pět nejvýznamnějších charakteristik práce majících pozitivní vliv na spokojenost, motivaci a kvalitu pracovního výkonu. Jsou jimi různorodost schopností, identita pracovního úkolu, význam pracovního úkolu, autonomie a zpětná vazba. Různorodostí schopností Hackman et al. (1975, s. 59) rozumí rozsah schopností, který zaměstnanec k výkonu své práce potřebuje. Čím více schopností, ale také znalostí a dovedností pracovník potřebuje a využívá k tomu, aby úspěšně zvládl svou činnost, tím silnější je aktivace celého rozsahu jeho osobnosti. Zaměstnanec díky tomu může prožívat pocit odpovědnosti, smysluplnosti a významu své činnosti, který mu dává energii a impulsy k aktivnímu a zodpovědnému přístupu. Identita pracovního úkolu se dotýká celistvosti a smysluplnosti pracovní činnosti. Pro motivaci zaměstnance je klíčové, zda vidí cíl a význam své činnosti, zda chápe, proč svůj úkol dělá a k čemu svými výsledky přispěje. Celistvost úkolu je spjatá také s předchozí charakteristikou, protože čím komplexnější a ucelenější úkol, tím větší rozsah schopností většinou k jeho splnění potřebují. Význam pracovního úkolu se odvíjí od přesvědčení zaměstnance, zda je jeho pracovní úkol okolím vnímán jako významný, nepostradatelný a užitečný pro život společnosti, z čehož mu vyplývá také přisouzení určitého sociálního statusu. Autonomie pracovního úkolu vyjadřuje, zda je možné se ho chopit samostatně, určit si vlastní způsoby dosažení cíle, čas a případně i místo. Čím větší autonomii pracovník může mít, tím silnější prožívá pocit osobní zodpovědnosti za své úspěchy i

neúspěchy a ví, že další výsledky budou záležet především na jeho vlastním úsilí. Významným aspektem práce je také zpětná vazba, pod kterou si můžeme představit názor a zhodnocení přímého nadřízeného popřípadě dalších relevantních lidí na pracovní výkon zaměstnance. Zpětná vazba může být pro mnoho lidí nepříjemným momentem, je však nástrojem učení a pomáhá zkvalitňovat pracovní výkon. Pokud je zpětná vazba podána konstruktivním a motivačním způsobem, má velkou moc a vliv na další vývoj výkonu. Z tohoto pohledu je zpětná vazba výhodná jak pro zaměstnance, tak pro organizaci, která díky ní může kontinuálně zlepšovat své výsledky.

Výše popsaných pět základních charakteristik práce se dle Hackmana et al. (1975, s. 58–59) podílí na rozvinutí tří kritických psychických prožitků, které mají podstatný vliv na pracovní spokojenost, motivaci a kvalitu pracovního výkonu. Těmito třemi kritickými psychickými prožitky jsou prožitek smysluplnosti, odpovědnosti a znalosti výsledků (Hackman et al., 1975, s. 58–59). Smysluplná činnost se shoduje se s našimi hodnotami, cíli a představami o ideální práci, jsme na ni pyšní, oslovuje nás a je pro nás důležitá. Rádi proto do ní investujeme svůj čas a úsilí. Smysluplná práce podporuje iniciativu, odpovědnost a vysoce kvalitní pracovní výkon. Z předchozích pěti základních charakteristik práce k prožitku smysluplnosti nejvíce přispívají různorodost schopností, identita a význam úkolu. Prožitek odpovědnosti představuje osobní přesvědčení, že úspěch nebo neúspěch stojí především na našem vlastní úsilí a že osobně ponese odpovědnost jak za to dobré, tak to špatné. Na prožitku odpovědnosti se nejvíce podílí autonomie pracovní činnosti. Znalost výsledků je vědomí, jestli výsledky našeho snažení byly nebo nebyly v závěru úspěšné a zda jsme dostáli svým cílům a splnili očekávání. Znalost výsledků je dosahována nejčastěji prostřednictvím zpětné vazby.

Prožitek smysluplnosti, odpovědnosti a znalost zpětné vazby v nás vyvolávají dobrý pocit, máme jednoduše z práce radost. Díky těmto pozitivním pocitům jsme podněcováni k tomu, abychom podobně jednali i příště a prožívali opět tento pozitivní pocit ze sebe a z naší práce. Hackman et al. (1975, s. 58) tento proces označili za interní motivaci, kdy usilujeme o podání vysoce kvalitního pracovního výkonu, a to kvůli vlastnímu dobrému pocitu, který z dobře vykonané práce získáme.

Efekty, k nimž pět základních pracovních charakteristik a s nimi spojené tři kritické psychické prožitky vedou, jsou dle Hackmana et al. (1975, s. 58) zejména silná interní motivace, vysoce kvalitní pracovní výkon, vysoká pracovní spokojenost a nízká míra fluktuace a absencí.

V případě, že některý z kritických prožitků chybí, dochází dle Hackmana et al. (1975, s. 58) k poklesu vnitřní motivace. Na základě svých poznatků proto tito autoři doporučují zohlednit základní motivující charakteristiky práce při utváření nebo obohacování pracovních míst v organizaci a zvyšovat tak jejich motivační potenciál.

V závěru úvah o motivujících charakteristikách práce je nutné zdůraznit námitku, kterou výše uznávají i Hackman et al. (1975, s. 60). Ne každý pracovník je motivovaný mírou autonomie, odpovědnosti a komplexnosti svého úkolu. Předpoklady Oldhama a Hackmana platí především pro ty pracovníky, kteří mají vysokou osobní potřebu růstu. Pokud ji pracovník nevyhledává a není motivován příležitostmi ke vzdělávání, rozvoji a úspěchu, pak základní motivující charakteristiky práce neprobudí vnitřní motivaci k vysoce kvalitnímu pracovnímu výkonu.

Model Oldhama a Hackmana získal svou oblibu díky tomu, že propojil pracovní charakteristiky s kritickými psychickými prožitky, které mají vést k pracovní spokojenosti, intrinsické motivaci a především k vysoce kvalitnímu pracovnímu výkonu. Jejich přístup je díky tomu využíván teoretiky pracovní spokojenosti, oddanosti, zaujetí nebo právě i angažovanosti.

1.2 Teorie motivace zaměřené na proces

V následující části textu se budu věnovat představení klasických teorií motivace zaměřených na popsání jejího procesu. Jsou jimi přístupy V. Vrooma, E. Lawlera a L. Portera, G. Lathama a E. Locka, a J. Adamse. Společně s nimi představím také teorii osobní výkonnosti A. Bandury a psychologickou smlouvu E. Scheina, kteří do této kategorie motivačních teorií standardně nespádají, avšak jejich poznatky významně doplňují proces motivace, který představili předchozí teoretici. Jde zejména o vysvětlení role očekávání na

proces motivace. E. Schein vysvětluje, jak tato očekávání vznikají a jaký mají obsah. A. Bandura dále vysvětluje, jaký vliv na proces motivace mají subjektivní předpoklady člověka o jeho vlastní schopnosti a výkonnosti. Závěry těchto autorů jsou pro tuto práci důležité, protože společně s předchozími teoretiky pomáhají vysvětlit intenzitu motivace, která v angažovanosti hraje značnou roli.

Vroomova teorie očekávání se od předchozích teorií odlišuje zkoumáním efektů procesu a síly motivace. Očekávání je součástí Vroomovy teorie VIE, neboli valence – instrumentalita – expektace (Armstrong, 2007, s. 225). Vroom vychází z předpokladu, že síla pracovní motivace je dána subjektivní hodnotou cíle pro pracovníka (valence) a jeho zhodnocením pravděpodobnosti dosažení vytyčeného cíle za předpokladu (expektace), že vynaloží veškeré své dostupné úsilí. K motivaci dochází, pokud pracovník vidí přímý vztah mezi úsilím a odměnou (instrumentalita), hodnotí své šance na dosažení cíle jako reálné, a cíl je pro něj dostatečně lákavý. Za těchto podmínek je motivován k vyvinutí úsilí a překonání překážek pro dosažení svého cíle (Štikar a kol., 2003, s. 104).

Vroomovu teorii jsem se ve své práci rozhodla doplnit o koncept vnímané osobní výkonnosti (self-efficacy). Zhodnocení pravděpodobnosti, s jakou se jedinci podaří dosáhnout cíle a rozhodnutí, zda se odhodlá k výkonu, závisí na jeho vlastním přesvědčení o osobní výkonnosti. A. Bandura (1997, ř. 4–31) v tomto smyslu vytvořil teorii vnímané osobní výkonnosti (self-efficacy) a definuje ji jako míru, s níž jedinec věří ve své schopnosti a ve svou schopnost dosáhnout cíle. Přesvědčení o osobní výkonnosti ovlivňuje kognitivní, motivační i emoční procesy (Bandura, 1997, ř. 4–13). Lidé s vysokým přesvědčením o osobní výkonnosti mají vyšší aspirace, stanovují si složitější i dlouhodobější cíle a zavazují se sami sobě ke splnění těchto cílů. V mysli si představují spíše svůj úspěch a co všechno dobrého by mohl přinést, namísto představování si možných překážek, vlastních slabých stránek apod., které by mohly jejich úsilí obrátit v neúspěch. Přesvědčení o osobní výkonnosti ovlivňuje i to, jak náročné cíle si lidé stanovují, kolik úsilí do nich vkládají, jak jsou vytrvalí a odolní vůči nezdarům a komplikacím. Očekávaná pravděpodobnost úspěchu a víra, že dokážou uspět,

pokud si stanoví průběžný postup a z neúspěchů se poučí, zvyšuje sílu motivace, s níž se k aktivitě odhodlají. Přesvědčení o osobní výkonnosti má vliv i na emoční procesy a stavy jedince. Bandura (1997, ř. 9–17) se domnívá, že negativní emoce kvůli strachu z neúspěchu se odvíjejí od přesvědčení lidí, zda jsou schopní se s náročnými situacemi dobře vypořádat. Osobní výkonnost podle jeho názoru ovlivňuje emoční procesy a stavy třemi základními způsoby. První způsob (Bandura, 1997, ř. 9–17) je, že lidé, kteří věří, že náročné situace dokáží zvládnout, jsou jimi mnohem méně stresováni, zatímco lidé, kteří si nevěří, případná rizika zveličují. Druhým případem jsou lidé se silným přesvědčením osobní výkonnosti, kteří dokáží svou úzkost a stres snížit jednáním, jímž pro sebe činí okolní prostředí méně rizikové. Posledním, a nejčastějším příkladem vlivu emocí na osobní výkonnost člověka, jsou dle Bandury (1997, ř. 9–17) situace, kdy lidé s lepšími schopnostmi zvládnání stresu dokáží snadněji ovládat své znepokojující myšlenky a emoce. Jsou schopnější relaxovat, přestat přemýšlet, odklonit svou pozornost, uklidnit se nebo vyhledat podporu svých blízkých. Vědomí, že mají někoho, na koho se případně mohou obrátit a od koho načerpat pozitivní energii, také zvyšuje míru tolerance vůči stresu, úzkosti a náročným situacím. (Bandura, 1997, ř. 9–17).

Bandura rozšířil porozumění vlivu očekávání jedince na jeho výkonovou motivaci. Pokud jedinec věří ve své schopnosti úspěšně dosáhnout cílů, je optimističtější, a odhodlá se s vyšší pravděpodobností k samotnému činu. Stanovuje si také náročnější a ambicióznější cíle, protože se domnívá, že bude schopen se z případných komplikací, které se cestou dostaví, poučit a úspěšně je překoná. Mnohem lépe se emočně vyrovnává s náročnými situacemi, nesoustředí se tolik na možný neúspěch, ale více na pozitivní výsledky, které s sebou přinese dosažení cíle. Lépe zvládá stres a úzkost, dokáže relaxovat a načerpat novou energii k dalšímu úsilí.

Kritiky k tomuto konceptu není málo, někteří autoři popírají skutečný vliv přesvědčení o osobní výkonnosti na výkon nebo pochybují o existenci všeobecně uplatnitelném přesvědčení o osobní výkonnosti. Poslední výtku Bandura (2012, s. 30) uznává a souhlasí s tím, že každý z nás má odlišnou míru přesvědčení o osobní výkonnosti v práci, ve škole nebo doma a

málokdo je stejně úspěšný ve všech sférách života; je tedy nezbytné rozlišovat přesvědčení o osobní výkonnosti ve vztahu k jednotlivým kontextům reality.

Vroomovu teorii očekávání dále upravila dvojice Lawler a Porter. Chápání vlivu valence a expektace rozvinuli o předpoklad, že sílu motivace pracovníků a vložené úsilí ovlivňuje míra, s níž hodnota odměny „uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace“ a míra pravděpodobnosti, že „výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci“ (Armstrong, 2007, s. 225).

Lawler a Porter do Vroomova modelu přidali i další proměnné (Štikar a kol., 2003, s. 104), a to především problematiku schopností jedince, chápání role a problematiku odměňování. Naše schopnosti, vlastnosti a také naše chápání toho, co se od nás v určité pracovní roli očekává, ovlivňují konkrétní podobu pracovního úsilí, k němuž se jako zaměstnanci odhodláme. Podobně je motivace závislá i na odměně, kterou za naše pracovní úsilí můžeme získat, přičemž pracovník vždy hodnotí, zda odměna odpovídá jeho očekáváním. Očekávání odměny jsou ovlivněna subjektivním zhodnocením náročnosti a významu práce a také představou spravedlivé odměny, která je určována i odměnami kolegů nebo jiných srovnatelných osob.

Předchozí předpoklad souvisí s otázkou spravedlivosti odměňování, kterou se zabýval Adams. Adams (1963, s. 422) pohlíží na pracovní poměr z hlediska výměn, které v něm probíhají. Tou zcela nejzákladnější výměnou je pracovní výkon – mzda, Adams ale upozorňuje, že u této výměny v našich úvahách nesmíme skončit, protože svět práce je mnohem pestřejší. Na straně zaměstnance je kromě jeho pracovního úsilí také vzdělání, inteligence, zkušenosti, schopnosti, seniorita, sociální status, různá školení atd. Toto všechno lze podle Adamse (1963, s. 422) chápat jako vstupy nebo investice, pokud je ale nejdříve splněno kritérium uznání existence a relevance vstupu.

Uznání existence představuje, že obě strany existenci určitého vstupu uznají. Relevantní je takový vstup, který obě strany uznají za významný pro danou výměnu (Adams, 1963, s. 423). Zaměstnanec se například přihlásí do interního výběrového řízení a domnívá se, že by měl

místo získat, protože je interním kandidátem. Zaměstnavatel však interní původ kandidáta neuznává jako kritérium pro výběr, a na pozici je vybrán externí kandidát s rozsáhlými zkušenostmi. Je zjevné, že i proces uznání existence a relevance stojí na subjektivním vnímání a nepochopení může vést k demotivaci zaměstnance.

Na druhém konci výměny jsou výstupy, které zaměstnanec za své investice získá. Kromě mzdy jimi jsou intrinsické přínosy práce pro zaměstnance, různé druhy benefitů v závislosti na senioritě, zvýšený sociální status a jeho vnější symboly - jako například vlastní kancelář, auto nebo parkovací místo před vchodem do organizace (Adams, 1963, s. 423). I výstupy musí být oběma stranami jako výstupy chápány a uznány, přičemž očekávání každého se mohou lišit.

Adams (1963, s. 424) ve své úvaze pokračuje předpokladem, že vstupy a výstupy jsou vzájemně propojené a existují určitá normativní očekávání o tom, jak vypadají spravedlivé korelace mezi vstupy a výstupy. Tato východiska pro očekávání se odvíjejí od toho, co za své vstupy získávají referenční jedinci nebo skupiny, ať už přímí kolegové nebo příbuzní, sousedé, pracovníci ve stejném oddělení či segmentu průmyslu (Adams, 1963, s. 424). Pokud se zaměstnanec domnívá, že jeho vstupy a výstupy nejsou srovnatelné s tím, co za své vstupy získávají referenční lidé, dostaví se pocity nespravedlnosti.

Adams (Armstrong, 2007, s. 227) rozlišuje dva odlišné typy spravedlnosti. Tzv. distributivní spravedlnost, která představuje hodnocení spravedlivosti v oblasti odměňování. A dále procedurální spravedlnost, která pokrývá oblast spravedlivého zacházení a jednání organizace s jejími zaměstnanci.

Reakce zaměstnance na subjektivně pocíťovanou nespravedlnost mohou být různé (Adams, 1963, s. 427–429). Zaměstnanec se může rozhodnout zvýšit své vstupy, například se rozhodne zvýšit svou pracovní morálku, když vidí, že všichni jeho kolegové v týmu pracují s mnohem vyšším nasazením. Nebo zaměstnanec naopak sníží své vstupy, to když například zjistí, že někteří jeho kolegové dostávají za splnění úkolu doma po pracovní době prémie, zatímco on ne. Zaměstnanec se také může pokusit o zvýšení svého výstupu, v tomto případě by zaměstnanec z předchozího výkladu vyjednal se svým nadřízeným stejné prémie, jako mají jeho kolegové. Zaměstnanec se v některých výjimečných případech může uchýlit ke snížení svých výstupů. Pokud se například domnívá, že jeho mzda je příliš vysoká, může určitou část

věnovat na charitu. Vynalézavější zaměstnanec se může pokusit ovlivnit výstupy svých kolegů, například předá vedení organizace informaci, která odhalí závažné porušení pracovních povinností na straně jeho „příliš dobře“ odměňovaných kolegů. Zaměstnanec se samozřejmě také může rozhodnout opustit svou práci a začít hledat práci u konkurence nebo ve zcela jiném oboru, kde jsou podmínky z jeho pohledu spravedlivější. Pociťovanou nespravedlnost si zaměstnanec může sám sobě racionálně odůvodnit, například tím, že jeho vysokoškolský titul pochází z malé nevýznamné univerzity se špatnou pověstí, a proto si zaslouží nižší odměnu. Vnitřním řešením také je, když zaměstnanec změni svou referenční osobu nebo skupinu, to znamená, že se přestane srovnávat se svými bývalými spolužáky z vysoké školy a za referenční skupinu přijme například své pracovní kolegy (Adams, 1963, s. 427–429).

Distribuční a proceduální spravedlnost, jak ji popisuje ve své teorii Adams, je jednou z důležitých pracovních faktorů, které ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců. Subjektivně vnímaná nespravedlnost může být zdrojem silné nespokojenosti a nízké pracovní motivace zaměstnance.

Spravedlnost bych zařadila spíše mezi hygienické faktory, protože se domnívám, že není zdrojem intrinsické motivace, respektive klíčových psychických prožitků, jak je definují například Herzberg nebo Oldham a Hackman.

Významný prvek do teorií motivace vnesla dvojice Latham a Locke, která zkoumala proces stanovování cílů a jeho vliv na pracovní motivaci. Latham a Locke (1979, s. 68–79) předpokládají, že výkonovou motivaci pracovníka zvyšuje stanovení cílů, které jsou přiměřené jeho schopnostem a kapacitě, ale současně dostatečně obtížné. Podmínkou však je, že pracovník přijme cíle za své, a že je ve svém pracovním úsilí nadřazeným podporován a průběžně získává zpětnou vazbu. Teorie cílů se stala jedním ze základních kamenů dnes vlivného konceptu řízení pracovního výkonu, který je využíván organizacemi při směřování a zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. Důraz je přitom přenášen z jednostranného sdělování na oboustranný, participativní a motivační proces, který přináší benefity oběma

stranám. Zaměstnancům například dává prostor, aby se ke svým cílům, hodnocení a rozvoji vyjádřili a se svým nadřízeným nakonec došli ke vzájemnému souhlasu.

Z předchozích úvah o motivaci a výkonu pracovníka je zřejmé, že zaměstnanecký poměr je postaven na vzájemných očekáváních, z nichž jen malá část je ve psané formě potvrzená oběma stranami. Oblastí vzájemných očekávání se zabýval E. Schein, jehož konceptem doplním předchozí teorie. Je na přímém nadřízeném, aby se mu podařilo očekávání svého zaměstnance poznat a zvládat, aby neobsahovala nespílitelné představy. Očekávání na straně pracovníka i organizace se dotýkají celé řady aspektů pracovního poměru. Armstrong (2006, s. 229) mezi očekávání na straně pracovníka řadí očekávání spravedlivého, rovného a konzistentního zacházení, očekávání jistoty pracovního místa, příležitostí k realizaci a projevení vlastních schopností, očekávání kariérního růstu a možnosti k rozvoji schopností, očekávání příležitostí zapojit se a mít vliv, očekávání, že vedení organizace splní své sliby a lze mu důvěřovat nebo očekávání bezpečných pracovních podmínek.

K předchozímu výčtu bych s ohledem na téma angažovanosti přidala očekávání ocenění za vynaložené pracovní úsilí - nefinanční (získání uznání, větší důvěry, vyššího statusu, nefinančních benefitů apod.) i finanční. Zaměstnanec vstupuje do pracovního poměru s velice širokým záběrem očekávání, z nichž velká část se týká jeho osobního a odborného rozvoje, kariérního růstu a možnosti realizace. Tyto aspekty nejsou samozřejmostí v každé organizaci a zaměstnanec je nikdy nemá zaručené, přitom přesně tyto aspekty Herzberg et al. (1967) řadí mezi motivátory mající pozitivní vliv na motivaci zaměstnance.

Na straně zaměstnavatele zahrnuje psychologická smlouva dle Armstronga (2007, s. 203) očekávání schopnosti (competence), pracovního úsilí, dodržování interních norem (compliance), oddanosti (commitment) a loajality.

Důsledky plnění psychologické smlouvy, spravedlnosti a oboustranné důvěry jsou dle Gesta (Armstrong, 2007, s. 204) vyšší motivace, spokojenost, blahobyt (well-being), oddanost organizaci (commitment) a aktivní a zodpovědné organizační občanství.

V první kapitole jsem představila klasické teorie pracovní motivace, které jsem doplnila o některé aktuálnější přístupy. Rozhodně nejde o vyčerpávající přehled, který by vykresloval současný stav poznání na poli pracovní motivace. Představila jsem zejména přístupů, z nichž vycházejí teoretici angažovanosti případně jiné pracovní postoje, jimiž se ve své práci zabývám (pracovní spokojenost, zaujetí prací nebo organizační oddanost). Dalšími kapitolami nejčastěji budou prolínat poznatky F. Herzberga, Oldhama a Hackmana, problematika saturace vyšších potřeb zaměstnance, psychologické smlouvy, osobní výkonnosti nebo proces stanovování cílů a zpětné vazby, které všechny mají určitou vazbu na motivaci, spokojenost, zaujetí nebo oddanost zaměstnance.

2 Pozitivní pracovní postoje

Angažovanost zaměstnanců definuji jako pozitivní pracovní postoj. Můj předpoklad je však předmětem diskuze. Například Little a Little (2006, s. 114) se domnívají, že angažovanost není postoj, ale záměr k jednání. Většina teorií angažovanosti, jež představím ve třetí kapitole, nicméně vychází z pracovních postojů, k čemuž se přikláním i ve své diplomové práci.

Postoje jsou hodnotící vztahy jedince k objektům, které ho obklopují. Mají tři složky – poznávací (kognitivní), citovou (emocionální) a konativní (behaviorální) (Výrost, Slaměník, 2008, s. 135). Jde tedy o hodnotící vztahy, které dávají předpoklady k určitému jednání. Postoje mají různé funkce, zejména „organizují zkušenosti, ... maximalizují zisky a minimalizují ztráty, ... jsou nástroji, kterými člověk vyjadřuje, že je nositelem jistých hodnot, ... zprostředkovávají vztahy člověka k jiným lidem a ... udržují stabilitu sebeobrazu člověka, jsou prevencí proti hrozbám z prostředí, umožňují snadněji zvládat konflikty a náročné životní situace“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 127–128). Vlastnostmi postojů je jejich modalita (pozitivní, negativní nebo neutrální postoj), intenzita (jejich síla), trvalost a odolnost (Nakonečný, 2005, s. 44). Existují různé druhy postojů, pro tuto práci jsou důležité pracovní postoje. Štikar a kol. (2003, s. 108) dělí pracovní postoje do následujících skupin: postoje k organizaci, postoje k nadřízeným, postoje k pracovní skupině, postoje k práci a jejím podmínkám, postoje k mimopracovním podmínkám práce.

V této kapitole se zaměřím na vybrané pozitivní pracovní postoje, z nichž vychází nebo se vůči nim vymezuje koncept angažovanosti. Jde především o pracovní spokojenost, zaujetí prací (job involvement), organizační oddanost (organizational commitment) a organizační občanství (organizational citizenship behaviour). Současně uvedu, že u pracovní spokojenosti existuje diskuze se zastánci názoru, že pracovní spokojenost je širší koncept než jsou pracovní postoje. Problematické je také zařazení organizačního občanství mezi pracovní postoje. Z představení, které uvedu v podkapitole 2.4, je evidentní, že definice tohoto konceptu je založená na charakteristikách jednání, což je pouze jeden z aspektů postojů. Nicméně se domnívám, že organizační občanství vychází ze specifických prožitků zaměstnance, hodnocení a vztahu k organizaci, a proto ho mezi postoje řadím. K zamyšlení stojí fakt, že stejná diskuze existuje i ohledně angažovanosti, jejíž charakteristiky mnohdy spočívají na

charakteristikách pracovního jednání (proaktivita, jednání převyšující očekávání, kreativita apod.).

2.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost definoval Locke (Madlock, 2008, s. 65) jako příjemný nebo pozitivní emoční stav vzniklý na základě hodnocení vlastní práce nebo pracovních zkušeností. Pracovní spokojenost je možné chápat jako hodnocení, které se opírá o naše hodnoty, potřeby, zájmy, postoje, cíle, ale je ovlivněno i temperamentem a vlastnostmi osobnosti. Souvisí s našimi subjektivními prožitky sociální reality, různorodých událostí a dalších stránek našeho pracovního života. Neurberger a Allerbecková (Nakonečný, 2005, s. 119) mezi tyto stránky řadí kolegy, vedoucího, vlastní náplň práce a její charakteristiky jako plat, pracovní doba, pracovní podmínky, dále jistotu pracovního místa, možnosti kariérního růstu a charakteristiky celé organizace.

Teorie pracovní spokojenosti v sobě zahrnují také silný proud přistupující k pracovní spokojenosti jako k postoji. Například Armstrong (2007, s. 228) tvrdí, že spokojenost s prací se týká také postojů „... které lidi mají ve vztahu ke své práci“. Jednotlivé pracovní aspekty, k nimž pracovníci zaujímají postoj, lze sdružit do několika skupin, například Štikar a kol. (2003, s. 108) dělí pracovní postoje následovně: postoje k organizaci, postoje k nadřízeným, postoje k pracovní skupině, postoje k práci a jejím podmínkám, postoje k mimopracovním podmínkám práce.

V obecném souhrnu identifikuje Luthans (Štikar a kol., 2003, s. 112) tři obecně přijímané dimenze pracovní spokojenosti, která může být chápána „jako emocionální odpověď na pracovní situaci, ... jako reakce na splnění nebo nesplnění očekávání ve vztahu k práci a k pracovním podmínkám, ... nebo jako jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje.“

Jak jsem již předeslala, pracovní spokojenost má komplikovaný vztah s pracovním výkonem. Optimistický předpoklad, že spokojený pracovník je také výkonný pracovník vycházel z hnutí Human Relations a výsledků Hawthornských studií. Nejdůležitěji proti

tomuto široce přijímanému, avšak empiricky nedostatečně podloženému názoru vystoupili Arthur H. Brayfield a Walter H. Crockett. Ve svém příspěvku Postoje zaměstnanců a pracovní výkon (Brayfield, Crockett, 1955) se zabývají vztahem mezi postoji zaměstnanců a pracovním výkonem. Na několika průzkumech dokládají svůj závěr, že mezi pracovním výkonem (produktivitou) a pracovními postoji neexistuje žádný významný statistický vztah.

Locke (1964, s 384) na výsledcích svého průzkumu a analýze prací dalších autorů vyslovil závěr, že vztah mezi těmito dvěma proměnnými je opačný, tedy že ke zvýšení spokojenosti vedou pracovní úspěchy. Tato myšlenka byla více méně přijata i dalšími autory (Vroom, 1964); (Lawler, Porter, 1967).

F. Herzberg ke vztahu mezi pracovní spokojeností a produktivitou přistoupil optimističtěji a smířlivěji než Brayfield a Crockett (1955). Rozlišil motivační a hygienické faktory, přičemž potenciál pozitivního vlivu na pracovní výkon připisuje právě motivačním faktorům. Tvrdí však, že k produktivitě motivují především dlouhodobé motivátory, to znamená motivačním faktory dlouhodobého trvání, mezi než řadí charakteristiky práce (autonomie, variabilita, odpovědnost) a možnosti osobního a profesního rozvoje (Herzberg et al., 1967, s. 8). Dále tvrdí, že pracovní spokojenost může mít pozitivní vliv nejen na pracovní výkon, ale také na fluktuaci zaměstnanců, psychické i fyzické zdraví, mezilidské vztahy a změny postojů jedince k sobě či svému okolí. Ze závěrů průzkumu usuzuje, že pracovní postoje mají úzký vztah s produktivitou, stabilitou a adaptabilitou pracovní síly organizace. Herzberg patří proto k autorům zastávajícím názor, že mezi pracovní spokojeností a výkonem je vztah komplikovaný a pozitivní efekty spokojenosti na výkon může být dosaženo zaměřením se na uspokojování motivačních faktorů.

Ze závěrů předchozích výzkumů je zřejmé, že vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem není jednoznačný a je ovlivňován mnoha proměnnými. Závěry empiriků a teoretiků předpokládají, že existují zhruba tři základní vztahy. Pracovní úspěchy vedou ke spokojenosti, pracovní spokojenost vede k výkonu, nebo pracovní spokojenost a výkon mají oboustranný vztah závislosti, avšak zprostředkovaný jinou třetí proměnnou (nejčastěji odměnou). Ani ten poslední případ není prostý. Aby odměna měla motivační efekt, musí být

vztažena na pracovní výkon jednotlivce a být uplatňována spravedlivým a konzistentním způsobem.

Pracovní spokojenost bývá zahrnována do charakteristik angažovanosti, přitom je současně zdůrazňováno, že tyto dva pojmy jsou vzájemně odlišné. Spokojenost je nejčastějším výsledkem saturace potřeb v teoriích lidské motivace. Ne vždy však spokojenost aktivuje pracovní motivaci. Macey a Schneider (2008, s. 7–8) staví tyto dva termíny proti sobě a zdůrazňují, že to, co odlišuje angažovanost od pracovní spokojenosti, je především aspekt aktivace, zahrnující nadšení, zapálení, oddanost práci a ochotu investovat do práce více vlastní energie. Spokojenost spojují s uspokojením zatímco angažovanost s aktivací, nadšením nebo energií. Nesouhlasný názor v této diskuzi zastává Wefald a Downey (2009, s. 106), kteří tvrdí, že angažovanost nemůže nabídnout nic navíc k tomu, co již v sobě zahrnuje pracovní spokojenost, všeobecný koncept pracovního postoje s dlouhou historií výzkumu i praxe. Wefald a Downey (2009, s. 109) argumentují, že dle jejich studie jsou v práci angažovaní jedinci velmi pravděpodobně také spokojení a ti, co jsou spokojení, jsou zase velice pravděpodobně angažovaní.

Ze studií zkoumajících vztah pracovní spokojenosti a výkonu jsem došla k závěru, že nelze jednoznačně říci, že pracovní spokojenost vede k vyššímu pracovnímu výkonu. Je tomu tak pouze za určitých podmínek, což podle mého názoru znamená, že pracovní spokojenost je pouze jednou ze stránek angažovanosti. Angažovanost předpokládá pracovní spokojenost zaměstnance, ale také vysokou míru aktivace a pracovní výkon, což pracovní spokojenost nezaručuje.

2.2 Zaujetí prací

Zaujetí prací (job involvement) je široce diskutovaný koncept a můžeme najít několik rozdílných přístupů k jeho chápání. V této práci se zabývám pohledem, který tento koncept vnímá jako ztotožnění zaměstnance s prací, kterou vykonává. Saleh a Hosek (1976, s. 215) identifikují čtyři dimenze zaujetí prací. První je práce jako centrální životní zájem. Například

Lawler a Hall tvrdí, že o zaujetí prací mluvíme, když práce představuje pro člověka důležitou část jeho života, vlastní identity a uspokojuje významné osobní potřeby, obzvláště potřebu sebeúcty (Lawler, Hall, 1970, s. 311). Druhá dimenze je práce jako prostředek k uspokojení potřeb. Jde o přístup Allporta (1943), který popisuje zapojení ega do práce jako míru, s níž se zaměstnanec zapojuje do své práce a uspokojuje tak své potřeby, zejména potřebu prestiže, sebeúcty, respektu, uznání a autonomie (Allport, 1943, s. 472). Pokud pracovní činnost umožňuje člověku tento prožitek, zapojuje jedinec celé své já do pracovní činnosti, je s ní ztotožněn, jedná osobně, nadšeně a je oddaný tomuto úkolu (Allport, 1943, s. 459). Třetí dimenzí je práce jako nezbytný faktor pro utváření našeho sebevědomí. V pojetí Frenche a Kahna (1962, s. 19) je práce u člověka pohlceného prací centrální pro utváření jeho sebepojetí, což znamená, že pracovní výkon následně ovlivňuje jeho sebevědomí. Poslední čtvrtou dimenzí je míra, do níž vnímáme, že práce je v souladu s naším sebepojetím. Jde o přístup Vrooma, který tvrdí, že k zaujetí prací dochází, pokud se domníváme, že práce, kterou vykonáváme, je v souladu s naším sebeobrazem (Saleh, Hosek, 1976, s. 215).

Saleh a Hosek integrovali všechny aspekty angažovanosti do jednoho souhrnného modelu, který však byl následně kritizován za to, že v sobě zahrnuje kromě definice samotného psychického stavu zaujetí prací také jeho faktory a následky (Brown, 1996, s. 236). Kanungo (Brown, 1996, s. 236) tvrdí, že základní charakteristikou zaujetí prací je kognitivní stav identifikace člověka s prací. Tento názor sdílejí May et al. (2004, s. 12), kteří chápou zaujetí prací jako míru, s níž je pracovní situace ústředním zájmem zaměstnance a jeho identity. Jde o stav identifikace založený na kognitivních procesech, kterými jedinec zhodnotil, že pracovní činnost dokáže uspokojit jeho potřeby.

Naproti tomu M. Armstrong tento koncept chápe ve významu zapojení zaměstnanců. Pokud použijí anglický význam, který mi pomůže naznačit rozdíly v překladu, pak tzv. „High-involvement management“ je přístup organizace k zaměstnancům, který se snaží o jejich vyšší zapojení, čímž má být dosaženo i zvýšení jejich míry angažovanosti (Armstrong, 2012, s. 154). Vyšší zapojování zaměstnanců se realizuje tak, že vedení s nimi jedná jako se svými partnery, respektuje jejich zájmy a zjišťuje jejich názory na organizační záležitosti (Armstrong, 2012, s. 154). Jde tedy o odlišný způsob komunikace a vyšší míry participace.

Koncept zaujetí prací je často popisován jako jedna z ústředních charakteristik pracovní angažovanosti. Například Harter a Schmidt (2008, s. 36) tvrdí, že angažovanost se odlišuje od existujících konceptů pracovních postojů především mírou nadšení a zaujetím prací. Macey a Schneider (2008, s. 9) popisují zaujetí prací jako pozitivní vztah k práci, kterou vykonávám, psychické vtažení a zapojení se, které se projevují na kvalitnějších pracovních výsledcích. Jejich definice je do značné míry totožná s definicemi angažovanosti W. Schaufeliho (viz podkapitolu 3.3). Oba tyto příklady svědčí o značné provázanosti pojmu angažovanost a zaujetí prací.

Vyřešení otázky o vztahu mezi angažovaností a pracovním zaujetím si žádá lepší vysvětlení obou pojmů. Macey a Schneider (2008, s. 9) se domnívají, že zaujetí prací je užší pojem než angažovanost, protože jedním ze znaků angažovanosti je přesvědčení o osobní výkonnosti (self-efficacy) (pro definici tohoto pojmu viz podkapitolu 1.2). Titíž autoři tvrdí, že angažovanost je širší také z toho důvodu, že zahrnuje identifikaci s organizací a jejími cíli, ne pouze identifikaci s pracovní činností. Pokud bychom se přiklonili k definici zaujetí prací Maye et al. (2004, s. 12), kteří chápou zaujetí prací jako stav identifikace vzešlý z kognitivních procesů, pak také můžeme angažovanost chápat jako širší pojem. Angažovanost je totiž vložení osobnosti do pracovní činnosti, avšak nejen po kognitivní, ale také po emoční a behaviorální stránce.

Na základě předchozí diskuze se přikláním k názoru, že zaujetí prací je užší koncept než angažovanost, je však její významnou charakteristikou, která se týká souladu pracovní činnosti s osobní identitou, hodnotami a potřebami člověka. Zaměstnanec, který je svou prací zaujat (involved) vkládá do pracovní činnosti své Já, je s ní ztotožněn a oddán, pracuje s nadšením, zaujetím a je jí celkově pohlcen. Díky této shodě je práce z pohledu zaměstnance smysluplná a významná (přináší zaměstnanci společenskou prestiž a sebeúctu). Smysluplnost a význam práce jsou podmínky intrinsické motivace, čímž vysvětlují pozitivní vliv zaujetí prací na pracovní výkon zaměstnance.

2.3 Organizační oddanost

Armstrong (2012, s. 9) tvrdí, že tradiční koncept organizační oddanosti (organizational commitment) je velice podobný (ne-li totožný) angažovanosti. Je představitelem proudu, který chápe organizační oddanost jako tu nejvýznamnější charakteristiku angažovanosti. Mowday identifikoval tři znaky organizační oddanosti (Armstrong, 2012, s. 9). Jsou jimi silná touha zůstat členem organizace, osobní přijetí a ztotožnění se s organizačními hodnotami a cíli, a připravenost vyvinout značné úsilí ve jménu organizace.

Macey a Schneider (2008, s. 8–9) tvrdí, že organizační oddanost je pouze jednou ze stránek angažovanosti – psychického stavu. Oddanost definují pozitivní vazbou zaměstnance k organizaci, pocitem pýchy z členství, ochotou investovat pro úspěch organizace vlastní úsilí, a osobní identifikací s organizací.

Štikar a kol. (2003, s. 94) uvádějí dvě roviny vztahu mezi loajalitou s organizací a výkonností. První rovinou je afektivní nebo postojová loajalita, při níž se zaměstnanec „identifikuje s organizací, internalizuje si její hodnoty a cíle, přizpůsobuje se jejím požadavkům; tento typ loajality pozitivně působí na výkonnost pracovníků“ (Štikar a kol., 2003, s. 94). Druhou rovinou je behaviorální nebo kontinuální loajalita, kdy „zaměstnanec je s organizací svázán pouze periferními faktory, jako jsou výhody pramenící ze seniority v zaměstnání a některé sociální požitky, které by odchodem z organizace zanikly; tento typ loajality není spojen s výkonností pracovníků“ (Štikar a kol., 2003, s. 94). Rozdíl v předchozích dvou rovinách vnímám především ve významu ztotožnění zaměstnance s cíli a hodnotami organizace. Tato identifikace přináší zaměstnanci prožitek smyslu, který patří mezi klíčové prožitky intrinsické motivace.

Z příspěvků Macey a Schneidera nebo Štikara je zřejmé, že organizační oddanost je spjatá s pracovním výkonem, protože oddaný zaměstnanec se cítí být připraven vyvinout ve prospěch své organizace pracovní úsilí. Na rozdíl od angažovaného zaměstnance ho však ve skutečnosti vyvinout nemusí, pokud jde pouze o povrchní oddanost. Pokud však přijmeme definici oddanosti Mowdaye, pak podle mého názoru mluvíme pouze o afektivní oddanosti,

jak ji chápou Štikar a kol. (2003, s. 94). Ztotožnění Mowday podle mého názoru přímo spojuje organizační oddanost s pracovním úsilím a pak je těžké oddanost od angažovanosti odlišit.

V existující literatuře můžeme najít bezpočet definic angažovanosti, které vycházejí z konceptu oddanosti. Např. Masson et al. (2008, s. 57) zahrnují pod angažovanost tři dimenze, kterými je afektivní oddanost (hrdost na organizaci a ochota doporučit organizaci jako zaměstnavatele), kontinuální oddanost (záměr setrvat v organizaci) a pracovní úsilí (pocity inspirace prací, ochota pracovat nad rámec formálních požadavků). Britt (May et al., 2004, s. 15) chápe angažovanost jako míru, s níž je pracovní činnost v souladu s identitou zaměstnance, která se projevuje v jeho zodpovědném přístupu k práci a oddaností cílům organizace. Hallberg a Schaufeli (2006, s. 125) analýzou vzájemných závislostí mezi pojmy angažovanost, zaujetí a oddanost došli k závěru, že angažovanost a oddanost se překrývají mnohem více než angažovanost se zaujetím prací. Všechny tyto tři pojmy nicméně chápou jako nezávislé proměnné. Zaujetí prací připisují mnohem silnější závislost na individuálních charakteristikách a potřebách zaměstnance, zatímco angažovanosti a oddanosti připisují silnou závislost na organizačních a pracovních podmínkách. Angažovanost jako oddanost chápe také M. Armstrong (viz podkapitolu 3.4). V pojetí Armstronga je však oddanost vztažená kromě k organizaci, také k pracovní činnosti. Oddanost jako ztotožnění s pracovní činností předchozí definice organizační oddanosti nezahrnují a jde tedy podle mého názoru o odlišný koncept, který kombinuje organizační oddanost a zaujetí prací.

Odpověď na naši otázku, zda je organizační oddanost odlišná od angažovanosti, není jednoduchá. Osobně se přikláním k názoru, že organizační oddanost je jednou z nejdůležitějších charakteristik angažovanosti. Identifikace s cíli organizace zvyšuje prožitek smyslu, hrdosti, loajality a ochoty vyvinout ve prospěch organizace pracovní úsilí. Organizační oddanost nicméně podle mého názoru v sobě explicitně nezahrnuje vztah zaměstnance k pracovní činnosti, jak ho například zkoumá zaujetí prací. Organizační oddanost přímo neimplikuje shodu pracovní činnosti s identitou, hodnotami a potřebami zaměstnance, a nepřináší prožitky jako pohlcení, nadšení a osobní zaujetí prací. Organizační oddanost se týká zejména vztahu zaměstnance k organizaci a je proto podle mého názoru významnou charakteristikou angažovanosti.

2.4 Organizační občanství

Termín organizační občanství (organizational citizenship behaviour) definoval Dennis Organ jako volní jednání jedince, které podporuje efektivní fungování organizace a není přitom přímo vyžadováno formálními nástroji odměňování (Organ, 1997, s. 86). Jde o jednání, které nevychází z popisu pracovního místa zaměstnance ani žádných formálních požadavků na výkon, je tedy jeho svobodným úmyslem. Organ nicméně nevylučuje, že zaměstnanec může posléze získat za své jednání uznání, vyšší odměnu nebo být povýšen. Podporou organizační efektivity myslí takové jednání, které podporuje širší organizační, sociální a psychologické prostředí a tak vytváří dobré podmínky pro organizační procesy a pracovní výkon (Coleman, Borman, 2000, s. 26). Dle Borman a Motowidla (Organ, 1997, s. 90) pod takové jednání spadá například dobrovolné přihlašování se o pracovní činnost přesahující formální očekávání pracovní role, vytrvalost v zájmu a nadšení při dokončování důležitých požadavků pracovního úkolu, podporování ostatních kolegů, dodržování interních pravidel a procedur, i když to je nepříjemné, nebo otevřené zastávání a obrana organizačních cílů. Organizační občanství v sobě předpokládá občanské ctnosti, tak jak je známe ve vztahu občana ke státu, s tím rozdílem, že zde jde o vztah k organizaci. Ctnostmi organizačního občana jsou například altruismus, dodržování pravidel, zdvořilé chování nebo sportovní přístup (Organ, 1997, s. 90).

Coleman a Borman (2000, s. 36–39) shrnuli všechny existující přístupy k organizačnímu občanství do jednoho modelu, který odlišuje tři roviny, v nichž se projevuje – rovinu mezilidskou, organizační a úkolovou.

Pod mezilidskou rovinou organizačního občanství si můžeme představit podporu a pomoc ostatním kolegům, altruismus, zájem o jejich osobní záležitosti, podílení se na vytváření kvalitních mezilidských vztahů v organizaci, ochotnou spolupráci s ostatními nebo sdílení důležitých informací. Organizační rovina obnáší oddanost organizačním cílům a hodnotám nebo loajalitu a věrnost organizaci. Kromě toho také dodržování organizačních pravidel,

předpisů a procesů. Úkolová rovina zahrnuje svědomité plnění pracovních povinností, úsilí jdoucí nad formální požadavky role, dobrovolné přijímání úkolů nad rámec formálních očekávání, oddání se práci, ochota co nejvíce vyhovět požadavkům zákazníka, vytrvalost s nadšením při plnění pracovních úkolů a touha o osobní rozvoj a zlepšování svého pracovního výkonu (Coleman, Borman, 2000, s. 36).

Již v úvodu této kapitoly jsem zmínila, že zařazení organizačního občanství mezi pracovní postoje je diskutabilní. Předchozí definice organizačního občanství v sobě primárně obsahuje charakteristiky pracovního jednání, nicméně podle mého názoru se definicí prolíná také kognitivní a afektivní stránka (oddanost organizačním cílům a hodnotám, loajalita a věrnost organizaci). Na základě těchto předpokladů řadím organizační občanství mezi pracovní postoje. Můj předpoklad nesdílí například Macey a Schneider (podkapitola 4.4), naopak například M. Armstrong (podkapitola 3.4) staví organizační občanství na roveň konceptu organizační oddanosti (organizational commitment), čímž mohu svůj postup obhájit. Organizační občanství je tedy v mé práci jedním z pozitivních pracovních postojů, který v sobě zahrnuje identifikaci zaměstnance s organizací, zájem o její osud a aktivní se podílení na tom, jakou podobu organizace má a jaké jsou její obchodní výsledky. Je jakousi paralelou aktivního občana v kontextu státu a kvůli tomu má silnější normativní charakter (např. etnosti organizačního občana) než předchozí pracovní postoje. Organizační občanství je výsledkem pracovní spokojenosti a oddanosti a je v mnoha ohledech podobné definici angažovanosti, což vzbouzí další pochybnosti o přínosu pojmu angažovanost. Zajímavou podobnost mezi těmito pojmy najdeme v tom, že i angažovanost má mezi mnoha lidmi konotaci něčeho politického nebo občanského. Většina teoretiků angažovanosti nicméně organizační občanství chápe jako projev pracovní angažovanosti (Armstrong, 2012, s. 146) a k tomuto názoru se přikláním také ve své diplomové práci.

V této kapitole jsem představila pozitivní pracovní postoje, o kterých se domnívám, že jsou významné pro pochopení angažovanosti. Angažovanost vychází z pracovní spokojenosti, kterou chápu jako hodnotící vztah zaměstnance vůči mnoha aspektům práce a organizace.

Angažovanost předpokládá zvýšený pracovní výkon, avšak pracovní spokojenost výkon automaticky neimplikuje. Může znamenat čistě uspokojení potřeb zaměstnance a minimální míru aktivace. V tomto směru bývá často zmiňován příklad spokojeného zaměstnance, kterému vyhovují podmínky s malými požadavky na jeho výkon, pohybuje se ve své konformní zóně a má dostatek příležitostí k věnování se nepracovním záležitostem v průběhu pracovní doby. Pracovní spokojenost může mít pozitivní vztah s intrinsickou motivací, což potvrzují všechny průzkumy angažovanosti, které v sobě obsahují alespoň malou složku pracovní spokojenosti. Tento fakt je důvodem existence kritiky, která tvrdí, že angažovanost je užší pojem, který spadá pod koncept pracovní spokojenosti a lze ho s pomocí ní také dostatečně vysvětlit. Podle mého názoru pracovní spokojenost všechny stránky angažovanosti vysvětlit nedokáže. Zejména silný pozitivní emoční vztah zaměstnance k jeho práci, proaktivní přístup, jeho zaujetí nebo pohlčení. Dalším pracovním postojem, který jsem představila, je zaujetí prací (involvement). Zaujetí prací je charakterizováno silnou mírou souladu pracovní činnosti s osobní identitou, hodnotami a potřebami člověka. Prací zaujatý zaměstnanec vkládá do pracovní činnosti své Já, je s ní ztotožněn a oddán, pracuje s nadšením, zaujetím a je jí celkově pohlčen. V porovnání s ostatními postoji je tento osobnější, jde do niternějších prožitků zaměstnance, dotýká se vztahu práce a identity zaměstnance. Zaujetí prací je proto chápáno jako jedna z charakteristik angažovanosti. Nejvíce provázané s angažovaností jsou poslední dva pracovní postoje - organizační oddanost a občanství, a to zejména díky svému silnému vztahu s pracovním výkonem. Organizační oddanost vyjadřuje silnou identifikaci zaměstnance s cíli organizace, prožitek hrdosti a loajality, které se projevují připraveností zaměstnance vyvinout ve prospěch organizace značné pracovní úsilí. Nezahrnuje však v sobě identifikaci zaměstnance s pracovní činností a proto je jednou z (hlavních) charakteristik angažovanosti. Organizační občanství je také především vztah zaměstnance k organizaci, který se projevuje uvědomělým způsobem chování a je tedy jednou z charakteristik angažovaného chování.

Ve druhé kapitole jsem představila z pohledu angažovanosti podobné pracovní postoje. Domnívám se, že se mi podařilo angažovanost od nich odlišit, nicméně nyní je nezbytné definovat angažovanost samu o sobě, nikoli pouze v konfrontaci s jinými pracovními postoji.

3 Přístupy k definování angažovanosti

V návaznosti na uvedené teorie pracovní motivace a pozitivní pracovní postoje představím vybrané přístupy ke konceptu pracovní angažovanosti. Angažovanost vznikla v 90. letech v oblasti praxe a až se zpožděním získala pozornost prvních empiriků a teoretiků, kteří upozornili na neuspokojující stav v této oblasti. Angažovanost se vyvíjela živelně a existuje k ní mnoho přístupů, a to jak mezi teoretiky a empiriky, tak mezi praktiky, zejména konzultantskými organizacemi.

V této kapitole definuji přístup W. Kahna, který angažovanost chápe jako zapojení Já do pracovní role. W. Kahn koncept angažovanosti zpracoval jako první a stále je mezi teoretiky uznáván. Dále naváží přístupem, který vyšel z teorie pracovního vyhoření a angažovanost definuje jako přímý opak stavu vyhoření. Společně s tímto přístupem představím také jeho nástroj k měření angažovanosti – OLBI (Oldenburg Burnout Inventory). V podkapitole 3.3 představím přístup Schaufeliho a Salanovy, kteří angažovanost definují jako pracovní nasazení (vigour), oddanost práci (dedication), pohlcení prací a přesvědčení o osobní výkonnosti (self-efficacy). Tento přístup je nejrozšířenější mezi teoretiky a má také svůj vlastní nástroj k měření angažovanosti – UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Nakonec představím přístup, který chápe angažovanost jako organizační a pracovní oddanost (work/job commitment), který je zřejmě nejbližší způsobu pojetí angažovanosti v praxi mezi organizacemi.

3.1 Angažovanost jako zapojení Já

W. Kahn popisuje angažovanost a odangažovanost jako chování, projevující se v různé míře propojením našeho Já a pracovní role. Angažovaní lidé přijali svou roli a zapojují do ní své Já. Necháávají svou osobnost v roli projevovat emočně, kognitivně a chováním (Kahn, 1990, s. 694). Toto zapojování Já popisuje jako pracovní úsilí, pohlcení, vtažení, zájem, dbaní nebo intrinsickou motivaci. Projevování vlastní identity, myšlenek a pocitů popisuje jako kreativitu, vyjadřování svého hlasu, emoční expresi, autenticitu, hravost, etické chování nebo nedefenzivní komunikaci (Kahn, 1990, s. 700).

Naopak odangažovaní lidé své Já od role z různých důvodů odtahují a brání, což se projevuje slabou vazbou k roli, fyzickou, psychickou a emoční nepřítomností a pasivním rolovým výkonem. Takové odtažení svého Já přirovnává například k robotickému nebo automatickému chování, vyhoření, odcizení, apatii nebo konání bez snahy. Svě Já brání tím, že během hraní role skrývají svou osobnost, myšlenky a emoce. Takové jednání popisuje jako defenzivní, neosobní, byrokratické nebo uzavřené chování (Kahn, 1990, s. 701).

V tomto přístupu, kdy popisuje míru ztotožnění Já s pracovní rolí, rozvíjí svou inspiraci Goffmanem, který si všímal, jak se při hraních našich rolí v různých mezilidských interakcích odtahujeme nebo naopak ztotožňujeme se svou rolí.

Kahn (1990, s. 694–695) dále předpokládá, že tento pozitivní vztah souvisí s uspokojováním lidských potřeb, zejména těch vyšších jako je potřeba seberealizace a sebevyjádření. Přitom ale zdůrazňuje, že naše potřeba se realizovat a projevovat vlastní Já, se v každodenních interakcích projevuje různorodě. Pokud jde o naše ztotožnění se s rolí, neustále se přeléváme z polohy, kdy o ni usilujeme, protože nám dává identitu a prostor uspokojovat naše potřeby, nebo kdy se od ní odtahujeme, abychom mohli ubránit a projevit naši jedinečnou osobnost, která se chce od identity naší role lišit. Míra angažovanosti je tedy proměnlivá, podle toho, jak naše osobnost prožívá a vyrovnává se s vnějšími podmínkami. Kahn (1990, s. 695) zkoumal, jak charakteristiky práce ovlivňují vztah pracovníka k ní, které oslabují motivaci a pocit smysluplnosti z práce. Vychází přitom z charakteristik motivující práce definovaných Oldhamem a Hackmanem a jejich předpokladu, že naše vědomé i nevědomé prožitky pracovních zkušeností ovlivňují naše postoje a chování. Dále inspirován Alderferem předpokládá, že tyto prožitky jsou ovlivněny individuálními, mezilidskými, skupinovými a meziskupinovými faktory (Kahn, 1990, s. 695).

Kahn identifikuje tři psychické podmínky, které ovlivňují, zda se lidé rozhodnou do své role zapojit nebo zda jednají s odstupem, jsou jimi smysluplnost, psychologická bezpečnost a připravenost (Kahn, 1990, s. 703–705).

Smysluplnost vyjadřuje, jak moc je pro zaměstnance smysluplné zapojit se a investovat více energie do konkrétní situace. Prožitek smysluplnosti lze charakterizovat jako pocit, že je ve své roli přínosný, že významně přispívá k výsledkům a že na základě toho i on dostává od

ostatních a od své práce něco cenného na oplátku. Tento prožitek je ovlivňován především třemi faktory - charakteristikami úkolu, pracovní role a mezilidských interakcí (Kahn, 1990, s. 703–705). Ke smysluplnosti přispívá úkol, který je výzvou, různorodý, nemonotónní, vyžaduje různé schopnosti, znalosti, kreativní přístup, ale současně má jasně a předem vymezená očekávání na výsledek a umožňuje zaměstnanci přistoupit k němu samostatně a zažít tak pocit úspěchu. Ke smysluplnosti přispívá dále role, která zaměstnanci nabízí identitu odpovídající jeho hodnotám, zájmům, potřebám a postojům, a také pokud mu role přináší lákavý sociální status a vliv. Pracovní interakce ke smysluplnosti přispívají, pokud probíhají ve vzájemném uznání, respektu, důstojnosti, a jsou to interakce, z nichž může zaměstnanec mít radost nebo se u nich dokonce přísně profesní povaha komunikace prolíná s osobní stránkou (Kahn, 1990, s. 703–705).

Prožitek psychologické bezpečnosti je, pokud se zaměstnanec domnívá, že zapojováním a projevováním své osobnosti neriskuje ztrátu svého sociálního statusu nebo kariéry. Jde o prožitek bezpečnosti, předvídatelnosti, důvěry, který je ovlivňován především čtyřmi faktory – mezilidskými vztahy, skupinovou a meziskupinovou dynamikou, stylem vedení a organizačními normami (Kahn, 1990, s. 703–705). Prožitek bezpečnosti podporují vztahy založené na důvěře a vzájemné podpoře. Zaměstnanec se nebojí ujmout se úkolu samostatně a kreativně, pokud i negativní zpětná vazba je předávána konstruktivně. Skupinová a meziskupinová dynamika vyjadřuje, zda zaměstnanci jeho neformální role, vyplývající z členství v neformálních skupinách, umožňují zapojit své Já do pracovního výkonu. Prožitek psychologického bezpečí umožňuje také vedoucí, který zaměstnance podporuje v autonomním plnění jeho úkolu, důvěřuje mu, jedná konzistentně a spravedlivě. Manažer musí srozumitelně určit očekávání a normy chování a řídit konzistentně, tak aby následky chování byly předvídatelné (Kahn, 1990, s. 703–705). Prožitek bezpečí umožňují dále sdílené normy, které dávají prostor pro investování vlastního Já do plnění pracovního úkolu. Vytvářejí předvídatelné prostředí, v němž zaměstnanec ví, co je a co není přípustné a kam až může bez strachu zajít (Kahn, 1990, s. 703–705).

Rozhodnutí o tom, zda do své práce zapojíme své Já, je ovlivněno také subjektivním prožitkem zaměstnance o jeho připravenosti, tzn. zda je na to připraven po psychické, emoční,

intelektuální i fyzické stránce (Kahn, 1990, s. 703–705). Připravenost v sobě obsahuje složku sebevědomí ve vlastní schopnosti a status. Kahn (1990, s. 705) dodává, že naši akceschopnosti ubírá také, pokud se příliš zabýváme tím, co si o nás druzí myslí, pokud neustále řešíme, co je v dané situaci vhodné a co ne, a ze strachu tak nedokážeme projevit náš potenciál.

Kahn (1990, s. 692–693) tvrdí, že se ve svém výzkumu dívá na vztah lidí k jejich pracovní roli odlišným způsobem než dosavadní koncepty (zejména zaujetí prací nebo organizační oddanost). Zdůrazňuje, že zaujetí prací nebo organizační oddanost jsou koncepty statické, které říkají, že takoví lidé v organizacích jsou, ale už se nezabývají změnami náboje a intenzitou jejich prožitků, jak se během dne mění a co je zdrojem těchto změn.

Kahnův model rozpracovali May et al. (2004, s. 25), kteří tvrdí, že nejsilnější korelaci s angažovaností má prožitek smysluplnosti. Dále doplnili Kahnův model angažovanosti o dva nové předpoklady, když zjistili, že angažovanost je kromě prožitků smysluplnosti, psychologického bezpečí a připravenosti přímo ovlivňována sebevědomím zaměstnance a dostatkem jeho osobních a pracovních zdrojů.

Kahnův model má nadále velký vliv, protože vychází z teorií sociálních rolí a propojuje je s kritickými psychickými prožitky motivace. Ztotožnění osobnosti s pracovní rolí se projevuje vyjadřováním vlastní identity, myšlenek a emocí, kreativitou, autenticitou, hravostí, etickým jednáním (Kahn, 1990, s. 700) apod. Svůj přístup rozpracoval komplexně, popsal prožitky zaměstnance i podmínky, za nichž k nim dochází. Jeho význam spočívá také v tom, že v záplavě nejrozličnějších přístupů k angažovanosti se mnozí teoretici a empirici vrací k jeho pojetí jako k jistotě.

3.2 Angažovanost jako opak stavu vyhoření

Maslach a Leiter vytvořili vlastní pojetí angažovanosti v návaznosti na své poznatky o podstatě psychického stavu vyhoření. Studium vyhoření se Christina Maslach věnovala od 70. let minulého století, kdy se poznatky o tomto pojmu teprve rozvíjely. Na základě rozsáhlého výzkumu mezi pracovníky pomáhajících profesí popsala se svou tehdejší kolegyní Susan E. Jackson znaky stavu vyhoření a v roce 1981 vytvořily škálu MBI (Maslach Burnout

Inventory), která je využívána k jeho měření. 80. a 90. léta se stala obdobím velkého zájmu o bližší poznání příčin a následků vyhoření (Maslach et al, 2001, s. 399–402). MBI škála byla postupně upravována, aby mohla být použita ve všech dalších profesích, které jsou náchylné k rozvinutí tohoto stavu.

Od 20. let začal do psychologie pronikat nový trend, který znamenal rozvíjející se zájem o pozitivní psychologii zkoumající pozitivní postoje zaměstnanců k práci. Na tento trend zareagovala Christina Maslach společně s Michaellem Leiterem doplněním konceptu vyhoření o jeho protipól – angažovanost. Na přístupu Christiny Maslach a Michaela Leitera je typické, že angažovanost nedefinují samu o sobě, jako ostatní autoři, ale ve vztahu k vyhoření. Angažovanost chápou jako jeho pravý opak. Vyhoření popisují jako psychický syndrom s trvalejšími následky, které se vyvíjí po dlouhodobém vystavení stresujícím podnětům zejména mezilidského charakteru. Projevuje se pocitem silného celkového vyčerpání, cynismem, vytvořením si psychické bariéry a odstupu od každodenních pracovních prožitků a neschopností podat výkon a výsledky (Maslach et al, 2008, s. 498). Angažovanost analogicky k předchozím znakům charakterizují jako energetický stav zaujetí prací, přinášející jedinci osobní naplnění a pocit zvýšené osobní úspěšnosti (Maslach et al., 2008, s. 498). Znaky, na nichž je postavena škála MBI, jsou použity jak pro popis vyhoření, tak angažovanosti, díky čemuž je možné použít tento nástroj k měření obou stavů. Tři dimenze kontinua vyhoření-angažovanost jsou znázorněny v Příloze B.

Vyčerpání je nejdůležitější charakteristikou vyhoření, projevující se intenzivním pocitem přetažení nebo vyčerpání dostupných fyzických i emočních sil jedince (Maslach et al., 2001, s. 399). Jako druhou charakteristiku uvádějí cynický přístup k práci. Přetížený pracovník se brání stresu vytvořením si emočního i kognitivního odstupu od své práce a od lidí, se kterými jedná, ztrácí zaujetí, dochází k odosobnění a cynismu. Snížená osobní výkonnost je subjektivní pocit nekompetentnosti, neproduktivity a neúspěšnosti v práci, který se projevuje v celkovém postoji k vlastní práci (Maslach et al., 2001, s. 403). Všechny tyto ukazatele jsou provázané a vyvíjejí se ve vzájemné závislosti. Nicméně pocit snížené osobní výkonnosti a neúspěšnosti zřejmě vychází z nedostatku potřebných zdrojů (fyzických, psychických...), zatímco vyčerpání a cynismus pramení z dlouhodobého vystavení přetěžujícímu množství práce a mezilidským

konfliktům (Maslach et al., 2001, s. 403).

Angažovaný pracovník naopak při práci prožívá silný pocit energie, nadšení, je prací pohlcen, zaujat a cítí se být vysoce výkonný a úspěšný. Efekty angažovanosti popisují Maslach et al. (2001, s. 406) opět v mezích efektů vyhoření, s tím, že jde opačné póly. Vyhoření se pochopitelně negativně podepisuje na pracovním výkonu zaměstnance, na nižší efektivitě a produktivitě práce, dále vede k pracovní nespokojenosti, snížené míře ztotožnění se s prací a organizací, k vyššímu absentismu a úvahám o odchodu ze zaměstnání, které je následně často jediným řešením stavu vyhoření. Vyhořelý pracovník negativně působí na své kolegy, podílí se na vytváření negativní atmosféry, mezilidských konfliktů, šíří pocit nespokojenosti a nižší pracovní výkonnosti. Do hloubky byl zkoumaný vliv vyhoření na psychické a fyzické zdraví člověka. Prokázána je spojitost vyhoření s úzkostnými stavy, depresiemi nebo snížením sebevědomí. (Maslach et al., 2001, s. 406).

Na rozvinutí psychického stavu vyhoření se podílejí kvantitativní a kvalitativní charakteristiky pracovní činnosti a do určité, i když méně významné míry také osobní charakteristiky každého jednotlivce (Maslach et al., 2001, s. 407). Mezi nejčastěji zmiňovanými nároky pracovní pozice, které se negativně podepisují na psychickém stavu pracovníka, je pracovní přetížení, doslova příliš mnoho práce a nedostatek času k tomu ji reálně zvládnout. Silně stresující je emočně náročná práce, která vyžaduje, aby zaměstnanec projevoval nebo naopak potlačoval své emoce, nebo práce, která s sebou nese časté vystavení stresujícím mezilidským situacím jako častý kontakt s chronicky nebo smrtelně nemocnými lidmi, vystavení smrti nebo umírání (Maslach et al., 2001, s. 408). Dalším faktorem jsou protichůdné požadavky v rámci pracovní role nebo nejasné a nedostatečně definované pracovní požadavky. Významný moderační efekt na vztah mezi pracovními stresory a vyhořením má sociální podpora ze strany nadřízeného (Maslach et al., 2001, s. 407). Nedostatek sociální podpory z jeho strany se projevuje snadnějším podlehnutím pracovním stresorům, zatímco přítomnost sociální podpory činí vůči nim pracovníka odolnějším.

Z dalších pracovních a organizačních charakteristik má na vyhoření pracovníka vliv také soustavný nedostatek informací k tomu, aby mohl úspěšně zvládnout své pracovní úkoly.

Pozitivně však nepůsobení ani druhý extrém – přehlčení informacemi, které úplně stejně snižuje osobní výkonnost pracovníka. Důležitým faktorem je možnost ovlivnit to, za co je pracovník zodpovědný. Pokud je pracovníkovi delegována odpovědnost za určitou oblast, ale nejsou mu přiděleny pravomoci k tomu ji ovlivňovat svými rozhodnutími nebo nemá pravomoci k získání nezbytných zdrojů potřebných k provedení očekávaných změn, může pracovník, který je svým cílům silně oddán a zavázán, podlehnout po dlouhém úsilí skepsi a cynismu. Mezi dalšími faktory zmíním také pocit nedostatečné zpětné vazby, autonomie, neodpovídající odměny, špatné sociální vztahy na pracovišti, nespravedlivé personální praktiky nebo střet mezi osobními hodnotami a požadavky pracovní činnosti (Maslach et al., 2001, s. 407).

Maslach et al. (2001, s. 409) obecně konstatují, že pravděpodobnost vzniku vyhoření zvyšuje porušení psychologické smlouvy mezi pracovníkem a organizací. Od pracovníka se v dnešní době očekává větší pracovní nasazení, úsilí, flexibilita, investování jeho volného času a schopností, za které recipročně očekává návrat v podobě jistoty pracovního místa, možnosti kariérního růstu, možnosti vzdělávání a rozvoje atd.

Co se týče osobnostních charakteristik jsou k vyhoření náchylní psychicky málo odolní lidé, v rámci osobnostních charakteristik Velké pětky emočně nestabilní, neurotičtí jedinci nebo lidé spadající spíše pod osobnostní Typ A (soutěživost, životní styl pod časovým tlakem, silná potřeba mít věci pod kontrolou...). Ohrožení jsou lidé s pasivními nebo obrannými technikami zvládání stresu, s nízkou úrovní sebevědomí a tendencí připisovat událostem příčiny externího původu (náhoda, nadpozemské síly, druzí lidé...) (Maslach et al., 2001, s. 410–411).

Na přístupu Christiny Maslach a Michaela Leitera je zjevné, že středem jejich zájmu je psychický stav vyhoření, jeho charakteristiky a ovlivňující faktory, na základě nichž až druhotně definují angažovanost jako jeho opačný pól. Identifikací a poznáním celé šíře pracovních charakteristik, které se podílejí na rozvinutí vyhoření, mají organizace dostat příležitost vytvářet pozitivní prostředí, které místo vyhoření přeje angažovanosti. Angažovaní jedinci se vyznačují vysokou mírou energie, nadšení, zaujetím prací a pracovní efektivitou. V pojetí Maslach a Leitera jsou také v porovnání s těmi, kteří prožívají stav vyhoření,

psychicky odolnější a úspěšnější při vypořádávání se se stresujícími pracovními situacemi.

Jako alternativa k Maslachové MBI nástroji byl využíván tzv. Oldenburg Burnout Inventory (dále OLBI). Jde o nástroj k měření vyhoření, který byl vyvinut M. Ebbinghausem na Oldenburgské univerzitě v Německu krátce poté, co se projevíly některé slabé stránky MBI nástroje. Pro anglicky mluvící prostředí ho validovali Halbesleben a Demerouti (2005). OLBI dotazník (Demerouti et al., 2003, s. 14) je na rozdíl od MBI postaven na dvou dimenzích a tvoří jej i pozitivně formulovaná tvrzení, díky čemuž je nejen vnitřně vyvážený a umožňuje přímo měřit angažovanost. Ve shodě s přístupem Maslachové a Leitera předpokládá, že vyhoření a angažovanost jsou ve svých dvou dimenzích přímými protiklady, a proto je možné je měřit totožným nástrojem (Demerouti et al., 2010, s. 211).

První dimenze OLBI dotazníku vypovídá o energetické složce vyhoření a angažovanosti, zatímco druhá dimenze vypovídá o vztahu pracovníka k práci. Dimenze OLBI dotazníku jsou znázorněny v Příloze C. Angažovanost je v tomto přístupu chápána jako vztah k práci charakterizovaný intenzivním a naplňujícím prožitkem energie, pracovního nasazení, nadšení a identifikace s prací.

OLBI dotazník je možné používat v profesích, které obnášejí fyzickou nebo čistě analytickou práci s informacemi, tedy nejenom u pomáhajících profesí, na které byl primárně vyvinut MBI dotazník. Autoři to umožnili rozšířením původní dimenze cynismu na dimenzi odangažovanosti, která je cynismu velice blízká, ale podle názoru Demerouti et al. (2003, s. 14) je odangažovanost širší koncept. Zatímco cynismus vyjadřoval vztah pracovníka k lidem, s nimiž pracovník pomáhající profese přicházel do kontaktu, odangažovanost popisuje celkový emoční vztah pracovníka k jeho práci, k její náplni a dalším aspektům (pokles zájmu, smysluplnosti, výzvy, její hodnoty) a kromě toho také míru identifikace s ní a ochotu setrvat na své pozici. V souladu se závěry Schaufeliho et al. (2002) vyřadili dimenzi osobní výkonnosti, která dle jejich názoru a výsledků analýz není jednou z klíčových charakteristik vyhoření (Demerouti et al., 2003, s. 14).

V tomto pojetí autoři předepisují, že angažovanost chápou jako opačný prožitek stavu vyhoření, následně ji však zařazují jako jednu z dimenzí protikladného prožitku vyhoření,

kteřá popisuje vztah pracovníka k práci a míru jeho ztotožnění se s ní. Podle mého názoru dochází k mírnému zmatení pojmů, když se prolínají různými rovinami. To může být způsobeno i tím, že několik průzkumů, včetně průzkumů Schaufeli et al. (2002) nebo Demerouti et al. (2003), prokázalo silnou podobnost hlavních dvou charakteristik vyhoření (energie a cynismus), což vedlo k dalšímu hledání vhodnějších charakteristik.

Přístup Maslach a Leitera, stejně jako OLBI dotazníku, byl později mnoha autory kritizován kvůli jejich předpokladu, že angažovanost je přímý opačný pól vyhoření. Další směry zkoumání angažovanosti většinou souhlasí s tím, že vyhoření a angažovanost jsou protikladné prožitky, domnívají se však, že každý má odlišné prameny a následky, které nelze vyjádřit s pomocí stejných proměnných. Následující autoři usilují o definování angažovanosti jako svébytného pojmu, čímž se mu snaží získat větší pozornost a uznání u odborné společnosti.

3.3 Angažovanost jako pracovní nasazení a oddanost

Wilmar Schaufeli zareagoval na příspěvek Maslachové a Leitera k tématu vyhoření a jeho vztahu s angažovaností a přináší odlišný přístup k angažovanosti. Připouští, že angažovanost a vyhoření jsou opačné stavy, namítá ale, že každý z nich má jiný obsah, který není možné měřit totožnými nástroji (Schaufeli et al., 2002, s. 74). Všímá si taky problematických výsledků existujících nástrojů, zejména těch, které ukazují na to, že vyčerpání (exhaustion) a pracovní nasazení (vigour), nebo cynismus a oddanost práci (dedication) nejsou přímými protiklady (Schaufeli et al., 2006, s. 703). Navrhuje proto vlastní přístup, v němž tyto dva koncepty měří na sobě nezávisle a odlišnými nástroji.

Schaufeli et al. (2002, s. 74) definuje angažovanost na základě dvou dimenzí, které tvoří stejný základ i u stavu vyhoření a jsou chápány jako protiklady vyčerpání a cynismu. Jde o dimenzi pracovní nasazení (vigour) a oddanost práci (dedication). Pracovní nasazení popisují jako vysokou míru aktivace, úsilí, vytrvalosti a zaujetí během pracovní činnosti. Oddanost práci charakterizují silnou míru identifikace zaměstnance s vlastní prací, hrdostí a prožitkem

inspirace a výzvy (Schaufeli et al., 2002, s. 74). Schaufeli et al. diskutují, zda je vhodnější použití termínu oddanost práci (dedication) nebo zaujetí prací (job involvement), který preferují jiní teoretici, např. Macey a Schneider (2008). Schaufeli et al. (2002, s. 74) se domnívá, že oddanost (dedication) je jak širší pojem, tak v sobě obnáší silnější prožitek identifikace.

Angažovanost tedy charakterizují jako pozitivní, uspokojující, s prací spojený psychický stav vyznačující se vysokou mírou aktivace (pracovní nasazení) a identifikace s prací (oddanost práci) (Schaufeli et al., 2002, s. 74).

Kromě těchto dvou dimenzí přidávají ještě další dva znaky, které však již nemají svůj přímý protipól v konceptu vyhoření, a jsou proto důvodem, proč se na angažovanost dívají jako na svébytný koncept. Jde o pohlčení pracovní činností (absorption) a zvýšenou osobní výkonnost (self-efficacy). Pohlčení prací představuje hlubokou koncentraci a silné zaujetí vlastní prací, při němž si jedinec neuvědomuje, jak rychle ubíhá čas a nechce se mu se od práce odtrhnout. Zvýšenou osobní výkonnost definují v kapitole 1.2. Schaufeli et al. (2002, s. 74) se dále domnívají, že z pohledu délky trvání je angažovanost trvalejší psychický stav, který všeobecně ovlivňuje vnímání, myšlení a jednání jedince, spíše než krátkodobý intenzivní prožitek energie, pozitivního pohlčení a osobní výkonnosti.

S tímto novým přístupem byl vyvinut také nový odpovídající nástroj k výhradnímu měření angažovanosti (nikoli vyhoření) - Utrecht Work Engagement Scale (dále UWES). UWES byl vyvinut na Utrechtské univerzitě profesorem Schaufelim a jeho kolektivem, přičemž ale prošel již mnoha obměnami, v poslední byl ze sedmnácti otázek zkrácen na devět (Schaufeli et al., 2006). UWES je první nástroj, který je zaměřen výhradně na měření angažovanosti a vychází ze tří dimenzí – pracovní nasazení (vigour), oddanost práci (dedication) a pohlčení prací (absorption), které jsou vyhodnocovány otázkami v Příloze D. UWES je mezi teoretiky a empiriky nejoblíbenější nástroj na měření angažovanosti, protože je úzce zaměřen přímo na angažovanost a dokáže poskytnout jeden její celkový index, i on má stejně jako ostatní přístupy své slabé stránky. Navazující průzkumy například ukázaly překryv mezi charakteristikami pohlčení (absorption) a pracovního nasazení (vigor) (Schaufeli et al., 2002, s. 86), což podnítilo další diskuze o vhodnosti zvolených charakteristik. Následné pokusy o

redukci počtu charakteristik a vytváření nových dvou-, tří- nebo dokonce jedno-dimenzionálních konceptů angažovanosti nicméně v širší odborné společnosti nikdy nebyly uznány tak jako UWES škála.

Schaufeli přišel s novým pohledem na angažovanost. Pojímá ji jako svébytný pojem charakterizovaný primárně vysokým pracovním nasazením (vigour), ztotožněním se a odevzdáním se práci (dedication) a pohlcením (absorption). V širším pojetí charakterizuje angažovanost také vysokou osobní výkonností (professional efficacy), která však z uvedených znaků spíše vyplývá. Jeho přístup podle mého názoru dokáže nejlépe popsat prožitky angažovaného zaměstnance ve vztahu k práci.

Podobnou definici angažovanosti, jakou prezentoval W. Schaufeli, vytvořila také konzultantská organizace Gallup. Gallupův nástroj je na severoamerickém kontinentě zřejmě tím nejvyužívanějším přístupem k měření angažovanosti v organizacích. Gallup definuje angažovanost jako zaujetí prací (involvement), spokojenost a nadšení prací (Harter, Schmidt, Hayes, 2002, s. 269). Jejich pojetí obsahuje aspekt pozitivního afektu k práci a celkové pracovní spokojenosti, nicméně neztotožňují se s těmito obecnými konstrukty. Obecné konstrukty převedli na konkrétní otázky zkoumající pracovní podmínky, z nichž mohou organizace následně plánovat praktické změny a zvýšit tak angažovanost svých zaměstnanců (Harter, Schmidt, Hayes, 2002, s. 269). Prokázali také souvislost svého pojetí angažovanosti s vyšší ziskovostí, produktivitou, loajalitou zákazníků, nízkou fluktuací zaměstnanců a vyšší bezpečností (Harter, Schmidt, Hayes, 2002, s. 273). Na základě svého pojetí angažovanosti vytvořili dotazník s 12 otázkami, tzv. Q^{12®} (viz Přílohu L). Gallup svými otázkami zkoumá pracovní podmínky, které jsou podle mého názoru v souladu s poznatky o intrinsické motivaci a pracovní spokojenosti F. Herzberga (1967), Kahna (1990) nebo Oldhama a Hackmana (1975). Například prožitek smyslu, tak jak ho definují Hackman et al. (1975, s. 58–59), je v Q^{12®} dotazníku podle mého názoru zkoumán otázkami číslo 1, 3, 8 a 9 (viz Přílohu L). Prožitek odpovědnosti zkoumají otázky číslo 2 a 7. Zpětná vazba je zjišťována prostřednictvím otázek číslo 4 a 11. Otázky zaměřující se na mezilidské vztahy (číslo 5, 6 a

10) v návaznosti na přístup Kahna (1990, s. 703–705) zjišťují, zda zaměstnanec prožívá smysluplné mezilidské vztahy a má pocit bezpečí. Na možnosti osobního rozvoje a karierního růstu se zaměřují otázky číslo 6, 11 a 12.

Tento přístup je velice oblíbený mezi organizacemi, protože je dostatečně konkrétní, aby z něho mohly být identifikovány praktické oblasti ke změně. Je také propojen s pracovním výkonem, produktivitou a spokojeností. Navzdory své orientaci na praktickou aplikaci a kvantifikovatelné přínosy vychází přístup organizace Gallup z definice angažovanosti, která je podle mého srovnatelná s teoreticky propracovaným pojetím W. Schaufeliho. Obsahuje v sobě celkovou spokojenost s organizací, ale také rovinu zaujetí a nadšení s pracovní činností, která podle mého názoru v průzkumech angažovanosti konzultantských organizací většinou chybí.

3.4 Angažovanost jako oddanost

Michael Armstrong považuje pojmy angažovanost a oddanost za identické. Tvrdí, že „k angažovanosti dochází, když jsou lidé oddaní své práci. Mají zájem o to, co dělají, a skutečně je to vzrušuje“ (Armstrong, 2007, s. 241). Kromě oddanosti řadí mezi charakteristické prvky angažovanosti také organizační občanství a pracovní motivaci (Armstrong, 2012, s. 157). Nicméně o vztahu mezi pojmy angažovanost a oddanost dodává, že „ve skutečnosti je někteří lidé zaměňují nebo označují angažovanost jako alternativní, aktuálnější a možná kultivovanější a rafinovanější termín pro oddanost“ (Armstrong, 2007, s. 233). Následně však Armstrong uznává, že angažovaný pracovník nemusí být vždy oddaný organizaci.

Na základě uvedených předpokladů se domnívám, že Armstrong nechápe pojem oddanost výhradně jako oddanost k organizaci, ale také k pracovní činnosti. Armstrong (2007, s. 241) předpokládá, že k angažovanému chování vede zaměstnance přesvědčení, že mu organizace dává prostor se uplatňovat, rozvíjet jeho dovednosti a potenciál. Jde tedy o psychologickou smlouvu mezi organizací a zaměstnancem, který je ochotný věnovat se své práci s vysokým nasazením, protože předpokládá, že organizace ho bude na oplátku podporovat v dosahování jeho osobních cílů. Množství příležitostí k dosahování osobních cílů je ale závislé také na charakteristikách pracovního místa. Příležitosti k učení a rozvoji má zaměstnanec při vykonávání pracovních úkolů, které jsou dostatečně podnětné, plné výzev, vyžadují široký

záběr schopností, dávají dostatečný prostor k individuálnímu rozhodování a ovlivňování postupu nebo jsou jako celek smysluplné a významné (Armstrong, 2007, s. 241). Nejdetailněji se touto oblastí podle mého názoru zabývá dvojice Oldham a Hackman v teorii pracovních charakteristik (viz podkapitolu 1.1). Armstrong dále poznamenává, že kromě charakteristik práce hraje ještě významnější roli styl vedení, který uplatňuje přímý nadřízený, a to především, zda poskytuje zpětnou vazbu, oceňuje přínos lidí, efektivně přiděluje práci a deleguje pravomoci. Angažovanost v pojetí Armstronga není proto podle mého názoru totožná s pojmem organizační oddanost (organizational commitment). Otázkou zůstává, proč při jejím zpracování nevyužil koncept zaujetí prací (job involvement), který pomáhá uchopit právě téma identifikace zaměstnance s pracovní činností.

Armstrong (2012, s. 157) identifikuje čtyři stránky angažovanosti. Intelektuální angažovanost, kdy zaměstnanec nad svou prací pečlivě uvažuje a zvažuje, jak by ji mohl vykonávat lépe. Emoční angažovanost, při níž zaměstnanec má ze své práce a svých dobrých pracovních výsledků dobrý pocit a radost. Dále sociální angažovanost, která znamená, že zaměstnanec aktivně vyhledává příležitosti k diskutování se svými kolegy o nových řešeních a změnách. Poslední stránkou angažovanosti jsou behaviorální výsledky, které se týkají pracovního výkonu zaměstnance. Efekty angažovanosti jsou dle Armstronga (2012, s. 146) pracovní spokojenost, organizační oddanost (organizational commitment), ochota zaměstnance setrvat v organizaci a organizační občanství (organizational citizenship behaviour). Armstrong (2012, s. 157) se domnívá, že nejvhodnějším teoretickým přístupem k vysvětlení angažovanosti je teorie sociální výměny (Social Exchange Theory) A. Sakse (2006) (viz podkapitolu 4.2).

Na základě pojmu oddanost definují zaměstnaneckou angažovanost také některé konzultantské organizace. Jako příklad uvedu přístup konzultantské organizace Kenexa, o němž se však domnívám, že není v souladu s teoretickými přístupy k angažovanosti uvedenými v této kapitole. Kenexa definuje angažovanost jako oddanost zaměstnance organizaci a jejím cílům a ochotu vyvinout pro ni zvýšené pracovní úsilí (Wiley, 2010, s. 1). Angažovaní zaměstnanci jsou hrdí a spokojení se svou organizací jako pracovním

místem, obhajují ji a chtějí v ní nadále setrvat. Čtyřmi charakteristikami angažovanosti dle organizace Kenexa je tedy hrdost (pride), spokojenost (satisfaction), obhajoba (advocacy) a setrvání zaměstnance v organizaci (retention) (Wiley, Kowske, Herman, s. 352). Kenexa tyto čtyři dimenze angažovanosti měří prostřednictvím čtyř základních otázek (viz Přílohu M). Svůj průzkum dále doplňuje o otázky, konkrétně zkoumající spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce v organizaci (např. pracovní podmínky, vedení, mzda, kariérní příležitosti apod.).

Organizace Kenexa podle mého názoru definuje angažovanost způsobem, který je značně podobný definici organizační oddanosti Mowdaye (viz podkapitolu 2.3). Nad její rámec přidává pouze dimenzi celkové spokojenosti, která toto pojetí (i když nepřímo) propojuje s ostatními pracovními aspekty. Pod takto širokou otázkou si každý zaměstnanec může představit přesně to, co vnímá jako důležité a co ho činí spokojeným. Zaměstnanci se silnou potřebou osobního rozvoje a růstu mohou v této otázce zhodnotit právě své příležitosti k osobnímu rozvoji, kariérnímu růstu, uplatňování svých schopností a znalostí nebo míru autonomie. Jde však pouze o předpoklad. Domnívám se, že Kenexa svým pojetím nedefinuje angažovanost zaměstnanců jako samostatný pojem. Angažovanost je v pojetí Kenexy označením pro organizační oddanost a pracovní spokojenost. Kenexa přímo nezkoumá prožitky zaměstnance ve vztahu k práci (např. míru nadšení, pohlcení nebo zaujetí), jako to je například v nástroji UWES (viz podkapitolu 3.3). Nezkoumá ani všechny čtyři stránky angažovanosti, jak je definuje Armstrong (2012, s. 157).

Navzdory této kritice se domnívám, že přístup konzultantské organizace Kenexa má své důvody. Z vlastní pracovní zkušenosti v roli specialisty lidských zdrojů vím, že hlavním cílem organizačních průzkumů, je realizace změn. Konzultantské organizace proto ve svých průzkumech volí otázky, na základě nichž mohou být přímo identifikovány oblasti ke změně. Zaměstnanci taktéž očekávají, že se v průzkumu vyjádří ke konkrétním oblastem, s nimiž nejsou spokojeni. Otázky zkoumající prožitky zaměstnance při pracovní činnosti mohou být některými zaměstnanci chápány jako příliš osobní a mohou proto odmítnout je zodpovědět. Na základě nich také nelze snadno vytvářet dílčí plány změn. Domnívám se, že navazující práce s výsledky průzkumu, zkoumajícího míru pracovního pohlcení a nadšení, vyžaduje

individuální rozhovory vedoucích s podřízenými a možná i externí konzultace, které by dokázaly odhalit příčiny těchto prožitků. To však není nejjednodušší cesta, kterou by se organizace měly chtít vydat.

4 Modely angažovanosti

Komplikace při hledání těch nejvhodnějších charakteristik angažovanosti řeší mnoho autorů důkladnou snahou popsat faktory a efekty angažovanosti. Ty poté uspořádávají do přehledných modelů, které se stávají východiskem pro diskuze a empirické zkoumání povahy vzájemných vztahů mezi jednotlivými proměnnými. Až na výjimky tyto modely nepřinášejí vlastní definice angažovanosti, usilují zejména o vytvoření přehledného rámce a vysvětlení vzájemných vztahů. Prvním modelem angažovanosti, který však porušuje předchozí pravidlo, je teorie angažovanosti W. Kahna (1990). Teorii W. Kahna sem zařazuji, protože se domnívám, že bývá opomíjena, navzdory tomu, že W. Kahn vlastně vytvořil ucelený model. Při identifikaci tří kritických psychických prožitků angažovanosti (prožitek smysluplnosti, psychologického bezpečí a připravenosti) popsal také všechny důležité pracovní, individuální a mezilidské faktory, které angažovanost podporují (viz podkapitolu 3.1). Dalším modelem, který sice není modelem angažovanosti, ale je možné z něho čerpat, je podle mého názoru práce Oldhama a Hackmana. Ve své teorii pracovních charakteristik identifikovali tři psychické prožitky klíčové pro spokojenost a motivaci zaměstnanců (prožitek smysluplnosti, odpovědnosti a zpětnou vazbu) a přiřadili k nim pět základních pracovních charakteristik (různorodost schopností, identita pracovního úkolu, význam pracovního úkolu, autonomie a zpětná vazba) (viz podkapitolu 1.1). Významným referenčním bodem mohou být také poznatky o stavu vyhoření. Například Maslach et al. (2001) se pokusili o strukturovaný výčet stres vyvolávajících faktorů v práci, které se podílejí na rozvoji vyhoření a jejichž identifikace měla pomoci organizacím vytvářet pracovní prostředí podporující angažovanost a předcházející vyhoření. Maslach et al. (2001, s. 414) předkládají šest oblastí pracovního života: pracovní nároky, kompetence reálně ovlivňovat přidělené odpovědnosti, odpovídající odměna, spravedlivé personální praktiky a shoda individuálních hodnot s pracovní rolí.

Nejrozpracovanějším modelem angažovanosti je podle mého názoru JD-R model, přehlednou strukturu vytvořili také Macey a Schneider a podnětnými příspěvky byly pokusy vysvětlit příčiny a následky angažovanosti prostřednictvím teorie sociální výměny nebo teorie sebedeterminace.

4.1 JD-R Model

Job Demands-Resources model (dále JD-R model) byl poprvé na angažovanost aplikován Evangelii Demerouti et al. (2001). JD-R model vychází z teorie konzervace zdrojů psychologa S. Hobfolla, který se domnívá, že člověk usiluje o získání, kumulování a ochranění toho, čeho si cení, což mohou být různé materiální, finanční, ale také sociální nebo lidské zdroje (Bakker, Demerouti, 2008, s. 213). Na základě tohoto předpokladu tvrdí, že stres může být vysvětlen ve vztahu k potenciální nebo skutečné ztrátě zdrojů člověka. Hobfoll dále dosáhl několika zajímavých poznatků (Bakker, Demerouti, 2008, s. 213), například, že aby jedinec předešel ztrátě svých zdrojů, musí přinášet vlastní zdroje. Pokud má zdrojů dostatek, nepodléhá tolik následkům jejich ztráty. Pokud jedinec zdroje postrádá, je náchylnější ke jejich dalším ztrátám. Naopak pokud jich má hodně, je ochotnější je riskovat, aby získal další zdroje. Aby však pro jedince měly zdroje svůj význam, potřebuje si uvědomit možnost jejich ztráty. V kontextu těchto předpokladů dělí Demerouti et al. (2001, s. 501) aspekty práce na „pracovní zdroje“ a „pracovní nároky“.

Pracovní nároky jsou fyzické, psychické, sociální a ostatní aspekty práce, které vyvíjejí na jedince zvýšené nároky a znesnadňují jeho cestu za dosažením cílů. Aby se jedinec s těmito nároky vyrovnal, je nucen vydat větší množství energie a vynaložit zvýšené fyzické nebo mentální úsilí. Čím vyšší nároky, tím větší výdaje musí jedinec na zvládnutí situace vynaložit a při dlouhodobém vypětí dochází až k vyčerpání a rozvinutí stavu vyhoření (Demerouti et al., 2001, s. 501). Mezi nejčastěji zmiňované nároky, které při dlouhodobém působení mají za následek vyčerpání, patří vysoké pracovní vytížení, časový stres, emočně náročná práce, nevyhovující pracovní podmínky jako hluk nebo horko.

Pracovní zdroje Demerouti et al. (2001, s. 501) charakterizují jako fyzické, psychické, sociální nebo organizační aspekty práce, které jedinci naopak umožňují dosažení jeho pracovních cílů, zmírňují negativní působení pracovních nároků a podporují jeho osobní rozvoj. Mezi organizační zdroje Demerouti et al. (2001, s. 501) řadí možnost účastnit se na rozhodování, ovlivňovat výsledky své práce, příležitosti k růstu a pestrost pracovních činností. Sociálním zdrojem je například podpora od kolegů, rodiny nebo jiných blízkých jednotlivců a skupin. Pokud jedince obklopuje prostředí postrádající pracovní zdroje, hůře se vypořádává

s pracovními nároky a s obtížemi dosahuje svých pracovních cílů, což může vést ke snížení jeho motivace a zaujetí defenzivního nebo pasivního postoje vůči své práci.

Za pracovními zdroji a nároky můžeme tedy identifikovat dva mechanismy (Demerouti et al., 2001, s. 502–503). První mechanismus se zabývá pracovními zdroji, které mají povzbuzující motivační efekt. Uspokojují potřeby člověka a díky tomu vedou k angažovanosti. Druhý mechanismus se týká pracovních nároků a vysvětluje, že při dlouhodobém vystavení pracovním nárokům dochází ke stavu vyčerpání. Málo pracovních nároků nicméně nevede k angažovanosti, podobně jako nedostatek pracovních zdrojů nevede ke stavu vyčerpání. Nedostatek pracovních zdrojů má za následek odosobněný, cynický přístup k práci. Pro přehled o základních vztazích mezi nároky a zdroji viz Přílohu E. Existence pracovních nároků je také přirozeným a nepostradatelným aktivačním prvkem člověka. Člověk dle teorie konzervace zdrojů usiluje o kumulaci a uchování zdrojů, a pracovní nároky umožňují, aby si své zdroje uvědomil (Bakker, Schaufeli, Demerouti, Euwema, 2007, s. 231). Bakker et al. (2007, s. 276–280) potvrdil, že pracovní zdroje mají pozitivní vliv na angažovanost zejména v situacích, kdy jsou zaměstnanci pod tlakem pracovních nároků. Pokud je však jedinec v práci dlouhodobě vystaven vysokým pracovním nárokům a nemá k dispozici dostatek pracovních zdrojů, dochází k rozvinutí stavu vyhoření (Demerouti et al., 2001, s. 508).

V JD-R modelu nacházím přesahy k dvoufaktorové teorii Fredericka Herzberga. Domnívám se, že diskuze o tom, do jaké míry jsou vyhoření a angažovanost přímými protikladnými prožitky, je velice podobná diskuzi o vztahu mezi pracovní spokojeností a nespokojeností. Také jistě stojí za povšimnutí úzký vztah a podobnost pracovních zdrojů s motivačními pracovními charakteristikami Oldhama a Hackmana (1975), které lze v tomto případě podle mého názoru použít, zejména s ohledem na motivační potenciál pracovních zdrojů.

4.1.1 Pracovní zdroje a angažovanost

Klíčovou roli při vysvětlení angažovanosti s pomocí JD-R modelu mají pracovní zdroje. Pracovní zdroje v sobě nesou aktivační potenciál. Pokud je má zaměstnanec k dispozici, uspokojují jeho potřeby, podporují jeho pracovní motivaci a angažovanost (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 293). Pracovní zdroje identifikovali v rámci několika rovin (Schaufeli, Bakker, 2004, s. 293). Organizační rovina zahrnuje například plat, kariérní příležitosti, jistotu, pracovní podmínky atd. Rovina mezilidských vztahů zahrnuje podporu od nadřízeného a kolegů, týmovou atmosféru apod. Rovina organizace práce představuje srozumitelnost náplně pracovní role, možnost podílet se na rozhodování apod. Rovina úkolu zahrnuje charakteristiky práce jako možnost získání zpětné vazby, uplatnění pestrých schopností, možnosti autonomie nebo významnost a identitu úkolu.

Pracovní zdroje mají také tlumicí efekt proti negativnímu působení pracovních nároků, takže působí preventivně proti vyhoření a snižují fluktuaci zaměstnanců. Bakker et al. (2007, s. 279) ve své studii zjistil, že nejsilněji takto působí sociální podpora (obzvláště podpora od nadřízeného), uznání (pozitivní a motivační zpětná vazba), autonomie a možnost rozhodování (job control), organizační klima, otevřený přístup organizace k inovacím, sdílení informací a zpětná vazba. Bakker (2007, s. 279) dále tvrdí, že jejich zjištění jsou v souladu s předpoklady Kahna a Byosiera, kteří zjistili, že pracovní stres nejvíce zmírňuje sociální podpora, předvídatelnost stresoru (čemuž napomáhá zpětná vazba), míra pochopitelnosti existence stresoru (kterou zvyšuje sdílení informací od nadřízených) a míra, s níž jedinec může stresor ovládat (což usnadňuje autonomie a možnost rozhodování).

Mezi zdroje je možné zařadit taktéž osobnostní charakteristiky zaměstnance. Tato tematika byla dlouhou dobu v pozadí, a to zejména kvůli převažujícímu konsensu, že angažovanost se mění v závislosti na vnějších podmínkách a je možné ji ovlivňovat v rámci řízení pracovního výkonu (Bakker, 2008, s. 14), tedy že není osobnostní charakteristikou. Navzdory tomu se někteří teoretici přiklání k teorii jádrového sebehodnocení (core self-evaluations), která propojuje čtyři vlastnosti osobnosti s pracovní motivací a vysokým pracovním výkonem. Jde o sebevědomí, sebedůvěru (důvěra ve vlastní schopnosti, ve schopnost úspěšně dosahovat výsledky), kontrolu nad děním kolem sebe (přesvědčení, že můj osud je v mých rukou, nikoli

v rukou osudu či jiné mnou neovlivnitelné síly) a nízký neurotismus (Bakker, 2008, s. 14). Na základě toho lze předpokládat, že osobnosti s určitými osobnostními charakteristikami mohou být s větší pravděpodobností v práci angažovaní. Také Luthans ukázal, že pracovní prostředí bohaté na zdroje aktivuje tzv. psychologický kapitál jedince (což je například naděje, optimismus, osobní výkonnost nebo houževnatost), který organizacím přináší finanční zisky (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011, s. 79). Xanthopoulou et al. (2007, s. 123–124) tvrdí, že osobní zdroje jsou ty aspekty osobnosti, které mají pozitivní vliv na sebehodnocení zaměstnance, na jeho adaptabilitu a schopnost úspěšně ovlivňovat okolní prostředí. Xanthopoulou et al. (2007, s. 124) mezi osobní zdroje řadí tři osobnostní charakteristiky. Jsou jimi přesvědčení o osobní výkonnosti (self-efficacy), sebedůvěra a optimismus. Bakker, Gierveld a Van Rijswijk přidali mezi osobní zdroje odolnost a schopnost adaptovat se na měnící se prostředí (Bakker, 2009, s. 15). Bakker, Demerouti a Brummelhuis (2012, s. 557) doplnili svědomitost. Svědomití lidé jsou dobře organizovaní, pečliví, opatrní, na cíl zaměřeni a tvrdě pracující zaměstnanci.

Xanthopoulou et al. (2007, s. 136–137) ve své studii získali dva důležité poznatky o roli osobních zdrojů. Přítomnost dostatečného množství pracovních zdrojů aktivuje osobní zdroje zaměstnanců, díky čemuž se zaměstnanci následně cítí být schopnější v kontrolování dění kolem sebe, sebevědomější a optimističtější. Nebojí se proto jít do náročnějších úkolů, být proaktivní a odhodlávají se utvářet si podmínky, které potřebují k dosažení cíle. Cítí se být také úspěšnější, přínosní a důležití pro organizaci, takže mohou být pyšní na svou práci. Ve výsledku se tím posiluje jejich angažovanost (pracovní úsilí, oddanost a pohlčení prací) (Xanthopoulou et al., 2007, s. 137). Osobnostní zdroje mají dále preventivní roli v předcházení vyčerpání. Přesvědčení, že jsou schopni úspěšně dosáhnout svých cílů a dobře zvládat překážky, je vede k mnohem pozitivnějším vyhodnocením stresových situací. Díky tomu je stresové situace nevyčerpávají tolik, jako jiné zaměstnance (Xanthopoulou et al., 2007, s. 136). Tyto dva mechanismy jsou znázorněny v Příloze G.

Podnětný příspěvek k JD-R modelu přinesli Crawford et al. (2010), kteří tvrdí, že teoretici angažovanosti doposud zjednodušovali pojetí pracovních nároků a zdrojů. Crawford et al. (2010, s. 834–837) se domnívají, že je nutné zjistit, jak zaměstnanec pracovní nároky

subjektivně hodnotí. Konkrétně, zda je chápe jako neřešitelnou překážku k dosahování svých cílů, nebo pozitivně jako výzvu. Tato hodnocení jsou dle jejich názoru individuální, ale domnívají se, že určité nároky mají tendenci být hodnoceny jako překážka, nebo jako výzva. Jejich předpoklady vycházejí z transakční teorie stresu Lazaruse a Folkmana (Crawford et al., 2010, s. 836). Vychází také za závěrů studie Cavanaugh et al. (2000, s. 65), který prokázal, že stres individuálně hodnocený jako výzva je u manažerů v pozitivním vztahu s pracovní spokojeností a ochotou u organizace setrvat. Tento závěr je v rozporu s původními předpoklady Demerouti et al. (2001, s. 502) nebo Bakker, kteří tvrdí, že pracovní nároky mají výhradně vliv na stav vyčerpání, nikoli na angažovanost. Crawford et al. (2010, s. 837–837) mezi pracovní nároky individuálně hodnocené jako výzvy řadí ty pracovní aspekty, které mají potenciál podpořit osobní růst zaměstnance, rozvinout specifické dovednosti a otevřít mu dveře k dalším příležitostem. Jako výzva může být hodnoceno vysoké pracovní vytížení, časový tlak a vysoká odpovědnost. Tyto aspekty jsou zaměstnanci vnímány jako příležitosti k tomu získat a projevovat kompetence, které jsou v organizacích dobře ohodnocovány. V tomto světle jsou pak pracovní nároky chápány jako překážky vyhodnoceny jako potencionální ohrožení osobního rozvoje, učení a dosahování cílů, což s sebou v důsledku nese znemožnění být organizací odměněn a ohodnocen jako vysoce výkonný a efektivní pracovník.

Crawford et al. (2010, s. 837) si všímají efektů, které má uvedené vnímání pracovních nároků na pracovní chování. Tvrdí, že pracovní výzvy označené za překážky již předem vzbouzí v zaměstnancích určité emoční a kognitivní procesy. Vzhledem k tomu, že překážky byly ohodnoceny jako potencionálně nebezpečné překážky, která mohou ohrozit osobní růst a dosažení osobních i profesních cílů zaměstnance, vzbouzejí negativní emoce jako strach, úzkost, hněv apod. a spouštějí obranné způsoby zvládání stresu, které nevedou k efektivnímu řešení situace. Jedinec je také mnohem méně ochotný investovat svou energii do řešení problému, a to jak kvůli negativním emocím spojeným s oním podnětem, ale také kvůli přesvědčení, že investovaná energie se mu s velkou pravděpodobností nevrátí a za své úsilí nebude organizací odměněn. Uchylují se proto k pasivnějším, neangažovaným způsobům jednání.

Oproti tomu překážky označené jako výzvy dokážou díky svému vysokému potenciálu přinést jedinci osobní, profesní růst a náležité ohodnocení, vzbouzejí pozitivní emoce a aktivní na problém zaměřené techniky zvládání problémů. Jedinec je ochoten vložit do výzvy velké množství svého úsilí a to i za cenu, že bude poté hodně vyčerpán. Crawford et al. (2010) se proto domnívají, že pracovní nároky, k nimž pracovníci individuálně přiřadí nálepkou výzvy, mají pozitivní vztah s angažovaností.

Domnívám se, že je vhodné dodat v tomto bodě poznání Oldhama a Hackmana (1975, s. 60), kteří upozorňují, že příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji, kariérnímu růstu, zisku prestiže apod. jsou motivačními faktory pouze u lidí se silnou potřebou osobního rozvoje. Mnoho lidí tuto potřebu nemá silně rozvinutou, a proto je tyto faktory nemusí motivovat k pracovnímu výkonu, jak předpokládají Crawford et al. (2010).

4.1.2 Pracovní zdroje a výkon

Angažovanost získala svou popularitu svým předpokládaným pozitivním vlivem na pracovní výkon zaměstnance a potažmo na obchodní výsledky a efektivitu celé organizace. Vztah mezi pracovními zdroji, angažovaností a pracovním výkonem se opírá o motivační potenciál pracovních zdrojů. Pracovní zdroje vytvářejí vhodné podmínky pro intrinsickou a extrinsickou motivaci. Vztah mezi pracovními zdroji a výkonem byl postupně poznáván a popsán několika autory, ta nejvýznamnější poznání se nyní pokusím shrnout.

Arnold Bakker, Evangelia Demerouti a Willem Verbeke (2004, s. 85) vyslovili předpoklad, že pracovní nároky snižují pracovní výkon až pod úroveň rolových očekávání. Naopak pracovní zdroje mají potenciál podpořit pracovníka k výkonu, který převyšuje rolová očekávání. Bakker, Demerouti a Verbeke (2004, s. 85) charakterizují výkon převyšující rolová očekávání jako pracovní úsilí jdoucí za předepsaná očekávání, které významným způsobem pozitivně přispívá k efektivnímu fungování organizace. Výkon nad rámec očekávání je dle Bakker, Demerouti a Verbekeho (2004, s. 88) podáván zaměstnanci, kteří se cítí být svou organizací podporováni, tzn. že mají dostatek autonomie, mohou uplatňovat široký záběr svých schopností, je jim umožněno se vzdělávat a rozvíjet, nepracují ve strachu ze ztráty

zaměstnání apod. Přesvědčení o tom, že organizace recipročně podpoří jejich úsilí, vycházejí z psychologické smlouvy. Zaměstnanec podává větší pracovní úsilí s očekáváním, že organizace jeho úsilí ocení způsobem, který je pro něj dostatečně lákavý (povýšení, navýšení mzdy, vyšší status ve skupině, možnosti dalšího rozvoje apod.). Pokud nejsou očekávání dlouhodobě splňována, vytvářejí si zaměstnanci odosobněný postoj k práci. Tento stav se projeví také v tom, že zaměstnanec nemá dostatek energie k tomu, aby se vyrovnal s náročnými pracovními podmínkami, vysokým pracovním vytížením a stresem, kvůli čemuž není dostatečně odolný vůči působení pracovních nároků. Tento stav se ve výsledku negativně projeví na pracovním nasazení a výkonu (Bakker, Demerouti, Verbeke., 2004, s. 88).

Pracovní zdroje umožňují zaměstnancům prožívat pozitivní emoce při práci. Bakker et al. (2008, s. 193) v tomto smyslu tvrdí, že angažovaní pracovníci pracují lépe, než ti neangažovaní právě také díky tomu, že mnohem častěji prožívají pozitivní emoce při práci, které dle Fredricksona (Bakker et al., 2008, s. 193) zlepšují kognitivní schopnosti a připravenost k jednání. Jsou také v lepším psychickém i zdravotním stavu, takže jsou připraveni použít všechny své dostupné zdroje (znalosti, schopnosti a dovednosti) a lépe se vyrovnávají s pracovními nároky.

Salanova a Schaufeli (2008, s. 116) svým výzkumem realizovaným mezi španělskými a holandskými pracovníky z oblasti ICT potvrdili, že pracovní zdroje mají přímý pozitivní vliv na proaktivní jednání. Proaktivní jednání je takový styl jednání, při němž jedinec sám iniciativně vyhledává informace a příležitosti ke zlepšení nebo změně současného stavu (Crant, 2000, s. 436–437). Proaktivní jednání může být chápáno jako součást základních požadavků na výkon pracovní role (např. u pozic, jejichž smyslem je změna, růst nebo rozvoj), ale i jako jednání nad rámec požadavků vycházející z vlastní iniciativy zaměstnance.

Proaktivní jednání je závislé na individuálních charakteristikách člověka - potřeby, hodnoty, zájmy, ale také vlastnosti osobnosti jako proaktivní osobnost, iniciativnost, zaměřenost na cíl a výsledek, důvěra ve vlastní potenciál a osobní výkonnost, touha po zpětné vazbě a zapojení se do pracovní činnosti atd. Dále je proaktivní jednání závislé na pracovních

a organizačních charakteristikách (organizační kultura, normy, podpora vedení, charakteristiky práce apod.) (Crant, 2000, s. 437–438). Salanova a Schaufeli (2008, s. 117) ve shodě se zde uvedenými závěry zjistili, že proaktivitu nejvíce podporují pracovní zdroje jako autonomie, různorodost schopností, možnost dělat kompetentní rozhodnutí, získávat zdroje potřebné k dosahování svých cílů, zpětná vazba a sociální podpora. Dle Salanovy a Schaufeliho (2008, s. 125) navýšení pracovních zdrojů vede k vyšší angažovanosti, což se následně pozitivně projeví na proaktivním pracovním jednání.

Studii angažovanosti mezi učiteli a řediteli provedli Bakker, Gierveld a Van Rijkswijk (Bakker, Demerouti, 2008, s. 215). Vysoce angažovaní ředitelé byli pozitivně hodnoceni svými podřízenými v oblasti pracovního výkonu a vedení. Čím vyšší angažovanost ředitelů, o to byli hodnoceni jako kreativnější, tzn. že byli schopnější přicházet s různými způsoby řešení pracovních úkolů. Byli také vnímáni jako transformační lídři (tzn. že byli schopni inspirovat, podporovat a koučovat své spolupracovníky (Bakker, Demerouti, 2008, s. 215).

K velice zajímavým poznatkům dospěla trojice Bakker, Demerouti a Brummelhuis (2012), kteří zjistili, že angažovanost vede k aktivnímu učení se zaměstnanců, a to zejména u těch, kteří mají silnou osobnostní charakteristiku svědomitost. Aktivní učení chápou (Bakker, Demerouti, Brummelhuis, 2012, s. 556) jako sebeurčené a sebeřízené učení, k němuž se zaměstnanec rozhodl sám a má tedy vnitřní motivaci učit se a získávat informace, schopnosti, dovednosti. Zaměstnanec přitom sám rozhoduje, jakým způsobem učení probíhá. Aktivní učení je spojené s prožitkem osobní výkonnosti a dosahování osobního mistrovství. Z pohledu organizace je aktivně učící se zaměstnanec obrovským přínosem, protože se sám iniciativně podílí na svém rozvoji, usiluje o zkvalitnění svého pracovního výkonu a podílí se tak vlastně na zlepšení výkonu celé organizace. Aktivní učení se zaměstnanců je základním stavebním kamenem učící se organizace a je také přínosné z hlediska vyšší flexibility a adaptability zaměstnanců na změny, které jsou charakteristické pro současný svět práce. Aktivní učení se zaměstnanců je tedy nepopíratelně velkou konkurenční výhodou organizace.

Bakker, Demerouti a Brummelhuis (2012, s. 561–562) tvrdí, že aktivní učení se je

výsledkem angažovanosti zaměstnanců, současně však upozorňují, že k němu dochází za podmínky, že daní zaměstnanci mají výraznou osobnostní charakteristiku svědomitost. Svědomití lidé mají tendenci být dobře zorganizovaní, disciplinovaní, spolehliví, na cíl zaměření, pečliví, opatrní či tvrdě pracující zaměstnanci. Když jsou současně nadšení a angažovaní ve své práci, tak s větší pravděpodobností pomáhají svým kolegům a zapojují se do aktivního procesu učení. Karasek (1979) k tomuto tématu dle Bakker, Demerouti a Brummelhuis (2012, s. 562) přidává další podmínku. Aktivní učení se vyskytuje především v organizacích a na pozicích, které mají na zaměstnance vysoké nároky a delegují rozhodovací pravomoci na nižší úroveň řízení. Aktivní učení zaměstnanců vychází tedy jak z osobnostních charakteristik, tak z vnějších organizačních podmínek.

Na závěr k této podkapitole přidávám v Příloze I znázornění modelu JD-R se všemi proměnnými, kterými jsem se v podkapitole 4.1 zabývala. JD-R model je jedním z nejrozšířenějších přístupů, který se pokusil zpřehlednit koncept angažovanosti, znázornit jeho osobní, pracovní a organizační podmínky a lépe určit jeho efekty na pracovní výkon po kvantitativní i kvalitativní stránce. Jeho slabinou je podle mého názoru fakt, že nemá dlouhou historii a svá východiska stále před odbornou společností obhazuje. Jde o obchodní model, který se snaží být přehledným a tak snadno nalézá využití v empirických průzkumech. Protože se tomuto modelu věnuje úzká skupina akademiků, stále se vyvíjí a produkuje nové poznatky. Příspěvky z posledních let usilují o posílení pozice tohoto modelu, například snahami detailněji zpracovat jeho teoretická východiska. Jak jsem již zmínila na začátku podkapitoly, JD-R model nachází své kořeny v psychologických teoriích zvládání stresu, zejména z teorie konzervace zdrojů E. Hobfolla, a v teoriích motivace a spokojenosti. Souvislosti s pracovními zdroji například vidím v teorii intrinsické motivace nebo teorii pracovních charakteristik G. Oldhama a J. Hackmana. Přesahy je možné najít také k F. Herzbergovi a jeho dvoufaktorové teorii motivace. Z oblasti teorií osobnosti čerpá JD-R model z teorie osobnosti Velká pětka (Big Five), teorie jádrového sebehodnocení T. Judgeho (core self-evaluations theory) nebo z teorie osobní výkonnosti A. Bandury.

4.2 Angažovanost v teorii sociální výměny

A. Saks (2006) se domnívá, že nejsilnější teoretické zázemí konceptu angažovanosti může poskytnout teorie sociální výměny a tvrdí, že s pomocí ní lze uchopit i přístupy W. Kahna nebo CH. Maslachové (Saks, 2006, s. 603). Teorie sociální výměny předpokládá, že lidské interakce mají povahu oboustranné výměny, která se řídí očekáváním vzájemné reciprocit. V tomto duchu se Saks domnívá, že angažovanost je oboustranný vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, založený na vzájemné reciproční výměně. Jejich vztah se postupně vyvine v důvěru, loajalitu a oboustranné závazky. Pokud vztah funguje, řídí se obě strany určitými pravidly jejich výměny. Těmito pravidly je především reciprocita nebo očekávání, že akce jedné strany povede k odpovědi u strany druhé (Saks, 2006, s. 603).

Jedním ze způsobů, jak zaměstnanci mohou organizaci oplátit její podporu a poskytované zdroje, je mírou, jakou jsou v práci angažováni. To znamená (Saks, 2006, s. 603), že do práce vkládají svou osobnost (emoční, psychickou i kognitivní stránku), jsou pozorní a pohlceni svou prací, což se pozitivně projevuje na jejich pracovním výkonu. Organizace nejčastěji podporují angažovanost zaměstnanců interními nástroji řízení pracovního výkonu, variabilními odměnami a různými benefity, což jsou dle Sakse (2006, s. 603) ty nejběžnější objekty výměny, které zaměstnance vedou k angažování se v práci. Model angažovanosti Kahna a Maslachové také předpokládá oboustrannou výměnu, kdy zaměstnanci oplácejí svou mírou angažovanosti získané pracovní zdroje, které od organizace získávají

Výsledkem této oboustranné reciproční výměny je kvalitnější vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, oboustranná důvěra a závazanost. Saks (2006, s. 607) proto tvrdí, že tato oboustranná výměna mezi organizací (pracovní a organizační zdroje) a zaměstnancem (angažovanost) vede k vyšší spokojenosti a oddanosti zaměstnance, loajalitě, organizačnímu občanství a pracovnímu výkonu splňujícímu či převyšujícímu rolová očekávání. Model angažovanosti v přístupu teorie sociální výměny je znázorněn v Příloze K.

Teorie sociální výměny podle mého názoru úzce souvisí s psychologickou smlouvou, které jsem se věnovala v podkapitole 1.2. Reciproční výměna totiž stojí na nepsaných očekávání na straně zaměstnance i organizace a její plnění má efekty, které popisuje A. Saks výše. Koncept sociální výměny je však širší a dokáže popsat obecně otázky lidské nebo skupinové interakce.

Zahrnuje taktéž dynamické aspekty výměny, jako například rozhodování o chování poměřováním osobních nákladů a zisků, hledání té osobně nejvýhodnější (nejziskovější) varianty nebo naopak hledá vysvětlení, proč se jedinec rozhodl jednat konformně a prosociálně navzdory vyšším nákladům (Výrost, Slaměník, 2008, s. 287). Homans (1958, s. 606) s touto teorií vysvětluje dynamiku interakcí v malých skupinách, například problematiku rovnováhy mezilidských interakcí, moci, koheze, utváření skupinové struktury apod.

4.3 Angažovanost v teorii sebedeterminace

J. Meyer a M. Gagné (2008, s. 61) se domnívají, že s pomocí teorie sebedeterminace je možné vysvětlit také angažovanost (teorii sebedeterminace Deciho a Ryana jsem obecně představila v podkapitole 1.1). Vede je k tomu přesvědčení, že angažovanost je ve své podstatě teorií o motivaci zaměstnanců, jejíž síla i forma se podle názoru Meyera a Gagné (2008, s. 61) utváří prostřednictvím uspokojování základních psychologických potřeb člověka – potřeby kompetence, autonomie a vztahů. Základní psychologické potřeby v teorii sebedeterminace jsou chápány jako potřeby, jejichž uspokojování napomáhá k naplňování lidského potenciálu, zdravému rozvoji osobnosti, psychické rovnováze a předchází zdravotním potížím a psychickým poruchám. Uspokojování všech těchto potřeb vyvolává v člověku pozitivní prožitky ve vztahu k jeho práci, zájem o ni, spokojenost, ztotožnění, zaujetí. Cítí se být odpovědným, kompetentním, osobně se realizuje a uplatňuje. Tyto prožitky se následně projevují ve vnějším chování tak, jak to zdůrazňuje koncept angažovanosti. Motivované jednání z pohledu teorie sebedeterminace je jednání proaktivní, odpovědné, s vysokým úsilím, které dokáže vytrvat navzdory nepřejícím okolnostem, ve zkratce dochází k probuzení energie a ke zvýšení pracovního výkonu. Uspokojování jednotlivých potřeb se projevuje zhruba následovně.

Uspokojování potřeby autonomie v práci se dle Broeckea et al. (2008, s. 279–281) může uskutečňovat například tím, že zaměstnanec má prostor k tomu realizovat své vlastní představy a přístupy k dosažení cíle. Můžou vycházet přímo z něho, nebo je přijme za své od někoho druhého. V obou případech dochází k prožitku vlastnění své práce. Prožitek vlastnění své práce se promítá do odpovědného a aktivního přístupu k práci. Zaměstnanci na jeho práci

a výsledcích záležitostí a snaží se podat výsledek, díky němuž bude sám na sebe hrdý (Broeck et al., 2008, s. 279–281). Uspokojování potřeby vztahů vede k tomu, že se zaměstnanec cítí být součástí svého týmu, má v něm přátele, jimž se může svěřit se svými pracovními i osobními starostmi a obrátit se na ně v případě potřeby. Dobré pracovní vztahy udržují jedince v duševní rovnováze a pomáhají mu zvládat náročné situace. Nad to mu dobré pracovní vztahy mohou také pomoci snadněji dosáhnout některých pracovních cílů a pomáhají mu při překonávání nejrůznějších pracovních překážek (Broeck et al., 2008, s. 279–281). Potřeba kompetentnosti se uspokojuje například tím, že zaměstnanec má možnost v práci projevit své schopnosti a plnit cíle, které jsou pro něj výzvou. Díky tomu osobně i profesně roste a vytváří si pozitivní vztah k práci. Uspokojení těchto potřeb jedince se nakonec projevuje v intrinsické motivaci a ve kvalitním pracovním výkonu.

Meyer a Gagné jsou přesvědčení, že teorie sebedeterminace dokáže dát rámec dalšímu výzkumu v oblasti angažovanosti, protože umí vysvětlit i rozdílné formy motivace (autonomní, kontrolovanou a amotivaci). Autonomní motivace popisuje vnitřní prožitky a vnější projevy angažovanosti. Kontrolovaná motivace a amotivace zase popisují takové stavy, kdy angažovanost není přítomná, tzn. odosobněný postoj jedince k práci, malý zájem, slabou aktivaci, nízký pracovní výkon, ale také oslabenou duševní rovnováhu a fyzické zdraví.

O krok dál jdou Broeck et al. (2008), když tvrdí, že s pomocí teorie sebedeterminace dokážou vysvětlit i model JD-R. Broeck et al. (2008, s. 281) se domnívají, že vztah mezi pracovními zdroji a angažovaností, jak ho popisuje teorie JD-R, stojí na uspokojování základních psychologických potřeb. Uspokojením potřeb se probouzejí kritické psychické prožitky (prožitek autonomie, kompetentnosti a náležitosti) a dochází k motivačním a energizačním efektům, které jsou charakteristické pro angažovanost. Pracovní nároky, s nimiž pracuje JD-R model znemožňují podle jejich názoru uspokojování psychologických potřeb člověka. Negativní projevy působení pracovních nároků jsou proto vlastně projevy stavu neuspokojování psychologických potřeb člověka. Teorie sebedeterminace podle Broeck et al. (2008, s. 281) dokáže vysvětlit jak motivační, tak energizační vztahy mezi pracovními zdroji, nároky a angažovaností (popřípadě vyhořením). Zaměstnanci obklopení pracovními zdroji

mají uspokojené své základní psychologické potřeby, cítí se být méně vyčerpaní a mají vyšší pracovní nasazení (Broeck et al, 2008, s. 288). Naopak zaměstnanci, kteří dlouhodobě čelí pracovním nárokům, nemají pravděpodobně uspokojené základní psychologické potřeby, a tak se cítí být často vyčerpaní. Broeck et al. (2008, s. 288) se taktéž snaží propojit teorii pracovních charakteristik Oldhama a Hackmana s teorií sebedeterminace a poukazuje na to, že obě teorie stojí na podobných psychických prožitcích.

Domnívám se, že teorii sebedeterminace lze zařadit mezi ty teorie motivace, které definují specifické potřeby člověka, vedoucí k určitým kritickým psychickým prožitkům a následně k intrinsické motivaci. V tomto příspěvku si teorie sebedeterminace dává ambice vysvětlit další jí podobné přístupy. Kromě teorie pracovních charakteristik Oldhama a Hackmana má podobná východiska také teorie psychologického zmocnění G. Spreitzerové (viz podkapitulu 1.1) nebo již zmiňovaná teorie angažovanosti W. Kahna. Podle mého názoru mají pravdu v tom, že se u těchto nejrozumnějších přístupů řeší otázka lidské motivace, takže mají společná východiska. Každý tento přístup se však následně zaměřuje na popis specifických efektů. Bylo by jistě zajímavé prozkoumat tyto efekty komplexně a přehledně je uspořádat.

4.4 Angažovanost v pojetí Macey a Schneidera

Macey a Schneider v reakci na značné množství pojetí a modelů angažovanosti vytvořili její komplexní rámec, který v sobě zahrnuje všechny aspekty angažovanosti a má tvořit východisko pro další teoretické i empirické zkoumání. Ve svém modelu chápou angažovanost jako svébytný pojem, který přináší k již existujícím motivačním teoriím kromě nových důrazů i nové aspekty.

Macey a Schneider (2008, s. 5–6) tvrdí, že angažovanost má tři stránky. Jsou jimi angažovanost jako psychický stav, jako osobnostní rys a jako způsob chování. Angažovanost je v jejich pojetí externě ovlivňována zejména charakteristikami úkolu a způsobem vedení (Macey, Schneider, 2008, s. 5–6). V oblasti charakteristik se shodují s přístupem Oldhama a Hackmana (viz podkapitola 1.1). V oblasti vedení vyzdvihují význam transformačního vedení a důvěry. Transformační vedoucí inspiruje své podřízené k přijetí cílů a k pracovnímu výkonu způsobem, který se shoduje s jejich hodnotami. Motivuje je, podněcuje jejich zapojení, zaujetí

práci a oddanost. Transformační vedoucí podporují, koučují, podporují své podřízené a mají vliv na jejich optimismus, čímž nepřímo přispívají k jejich pracovnímu nasazení (vigour), oddanosti práci (dedication) a pohlcení práci, neboli angažovanosti (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011, s. 13–14). Přístup Macey a Schneidera je znázorněn v Příloze J.

Angažovanost jako psychický stav je dle Macey a Schneidera (2008, s. 14) intenzivní prožitek zaujetí prací (high involvement), představující pozitivní emoce charakterizující vztah zaměstnance k jeho práci. Vysoké zaujetí znamená silný zájem o práci, prožitek zapálení, pohlcení, ztotožnění i uspokojení prací. Angažovanost jako psychický stav dále zahrnuje prožitek ztotožnění se s organizací a prací (vysoká oddanost, loajalita a pocit shody práce či organizace s vlastní identitou, potřebami, zájmy, hodnotami apod.). Poslední nejvýznamnější charakteristikou je pocit energie neboli vysoké míry aktivace.

Angažovanost je tedy charakterizována existujícími koncepcemi zejména spokojeností, zaujetím (involvement), ztotožněním, oddaností (commitment) a psychologickým zmocněním. Macey a Schneider tvrdí, že to, co angažovanost od nich odlišuje, je důraz na energii a emoce. Angažovanost je specifická vysokou mírou aktivace a silnými pozitivními emočními procesy a stavy. Mezi jinými jde o prožitky nadšení, inspirace, aktivace, pozornosti, bdělosti, vytrvání, energie, síly, nasazení, pohlcení, oddání se a hrdosti (Macey, Schneider, 2008, s. 11–12). Angažovanost znamená, že zaměstnanec vkládá do práce své Já a že práce i členství v organizaci představují významnou složku jeho identity (Macey, Schneider, 2008, s. 13).

Angažovanost jako psychický stav má v jejich pojetí centrální pozici, protože právě v tomto prožitku se rodí angažované chování. Angažovanost jako psychický stav je ovlivňován osobnostními vlastnostmi, pracovními charakteristikami a organizačními podmínkami (zejména charakteristiky úkolu a stylem vedení) a navenek se projevuje určitým způsobem pracovního chování, které je, co do trvání, relativně stabilní (Macey, Schneider, 2008, s. 14).

Osobnostní rysy společně s charakteristikami pracovní pozice a organizace vytvářejí dle Macey a Schneidera (2008, s. 19) předpoklady k tomu, aby zaměstnanec mohl být v práci angažovaný. Do osobnostních rysů angažované osobnosti zahrnují rysy pozitivní afektivity

(predispozice prožívat pozitivní emoce), proaktivitu, svědomitost a autotelickou osobnost, které v jejich chápání představují tendenci člověka prožívat práci pozitivními, aktivními a energickým způsobem (Macey, Schneider, 2008, s. 20). Celkový obraz dokončují rysem adaptability, který představuje schopnost rychle se zorientovat v neznámých podmínkách a iniciovat změny, které mají za cíl vytvářet příhodné pracovní a organizační podmínky pro realizaci potřebných, případně strategických změn (Macey, Schneider, 2008, s. 20). Autotelická osobnost je v pojetí Csikszentmihalyiho (1999, s. 824) taková osobnost, která má predispozice zažívat při činnosti prožitek „flow“, neboli strhující a radostný prožitek z práce, potěšení dělat práci pro ni samou než pro nějaké odměny nebo přínosy, které z ní plynou. Pro autotelickou osobnost je cíl práce výmluvou, jenom aby se jí mohli věnovat (Nakamura, Csikszentmihalyi, 2002, s. 90). Autotelické osobnosti jsou podle Nakamury a Csikszentmihalyiho (2002, s. 93–95) zvědavé, mají zájem o život, vytrvalé a s nízkou mírou sebestřednosti, což v nich vytváří vyšší zájem o intrinsické odměny práce. Autotelické osobnosti jsou motivované činnostmi, představujícími vysokou výzvu a vyžadujícími rozvinuté schopnosti. Jsou otevřené novým výzvám, připravené se angažovat a vytrvat navzdory překážkám.

Angažovanost je od dalších pracovních postojů odlišována zejména svým pozitivním vlivem na pracovní výkon a výsledky. Macey a Schneider (2008, s. 15–19) shrnují, že angažované chování je proaktivní, iniciativní a přesahuje rámec požadavků role. Je zaměřené na dosahování strategických cílů organizace a snadno zvládá výzvy v organizaci nebo pracovního úkolu. K aktivnímu přístupu k pracovní roli většinou dochází, když se pracovní role shoduje s motivy (hodnotami, ideály, zájmy, potřebami, cíli...) a postoji člověka, když práce, kterou vykonává je součástí identity zaměstnance a toho, díky čemu si sám sebe váží (Macey, Schneider, s. 15). Pokud se shodují motivy a postoje člověka s charakteristikami pracovní role a organizace, v níž pracuje, pak je investice vlastní energie do role vnímána jako smysluplná a vrací se zpět ve formě osobního užitku.

Macey a Schneider (2008, s. 15) v souladu s přístupem Kahna (1990) tvrdí, že angažovanost se projevuje ne tak vyšším, jako spíše odlišným pracovním výkonem. Vychází

z předpokladu, že pokud angažovaný člověk vkládá svou osobnost do pracovní role a je s ní ztotožněn, pak se to projevuje vlastní adaptací výkonu role podle hodnot, postojů, zájmů, cílů apod., což se promítá do způsobu výkonu role, zaměstnanec pak vykonává svou práci „jinak“, svým způsobem, který odpovídá jeho osobnosti. Macey a Schneider (2008, s. 16) přidávají k charakteristikám angažovaného chování také aspekt přijímání širšího rozsahu pracovních úkolů nad rámec pracovní náplně, motivovaným dle jejich názoru především předpokladem vzájemné reciprocity. Toto jednání je umožňováno nejen kognitivní kapacitou pracovníků, ale pozitivně ho ovlivňuje také autonomie v roli a důvěra zaměstnance ve vlastní schopnosti.

Angažované chování je dle Macey a Schneidera (2008, s. 15–16) dále chováním, které mnoho teoretiků (např. i M. Armstrong (2012, s. 157) označuje jako tzv. organizační občanství. Organizační občanství je jednání, které podporuje sociální a psychologické prostředí v organizaci, čímž vytváří dobré podmínky pro výkon pracovních rolí zaměstnanců (Macey, Schneider, 2008, s. 16), viz podkapitulu 2.4.

Macey a Schneider (2008, s. 18) věnují velkou pozornost adaptabilní stránce angažovanosti. Adaptabilitou nemyslí přizpůsobení se požadavkům a konformitu, ale připravenost rychle zvládnout změněné nebo náročné pracovní a organizační výzvy, rychle se zorientovat v situaci, pochopit nové podmínky a začít v nich rychle jednat, navrhnout a realizovat změny v souladu s organizačními cíli. Tato schopnost je dnes důležitá kvůli tomu, jak rychle se mění povaha naší práce, zvyšují nároky, zrychlují změny venku i uvnitř organizace, a nekompromisnímu konkurenčnímu prostředí. Zaměstnanci na sobě musí neustále pracovat a učit se, být schopní samostatně pracovat a rozhodovat. Adaptabilita je v úzkém vztahu s učením a proaktivitou. Zaměstnanec musí být připravený se učit, mít zájem o dění kolem a přicházet s návrhy, jak výzvy úkolu i organizace zvládnout, jak by změna měla proběhnout. Nejde o předepsané chování, ale o vlastní iniciativu (Macey, Schneider, 2008, s. 18).

Všechny tyto charakteristiky se promítají do vysokého a kvalitnějšího pracovního výkonu zaměřeného na organizační cíle, což přináší organizaci důležité obchodní výsledky. Zejména schopnost zaměstnanců rychle se učit a zvládat komplexní a náročné výzvy nebo iniciativně

přicházet s novými nápady pomáhají organizaci rychle reagovat na změny a měnit se podle potřeb trhu, což představuje pro organizaci velkou konkurenční výhodu.

Macey a Schneider chápou angažovanost jako souhrnný pojem zahrnující osobnostní charakteristiky, psychické stavy a způsoby jednání. Osobnostní charakteristiky společně s vnějšími podmínkami práce a stylem vedení vytvářejí předpoklady k určitým prožitkům zaměstnance. Tyto prožitky se následně projevují navenek ve způsobech jednání a jsou taktéž ovlivňovány stylem vedení přímého nadřízeného. Charakteristiky práce a styl vedení jsou v pojetí Macey a Schneidera dvě základní oblasti, které organizace může ovlivnit a vytvořit tak příhodné podmínky pro pracovní výkon zaměstnanců. Macey a Schneider (2008, s. 26) praktikům (například konzultantské organizaci Gallup) vytýkají, že při zkoumání angažovanosti dělají chybu, když se zaměřují čistě na poznání vnějších podmínek angažovanosti. Tvrdí, že správně by se měli zajímat o všechny tři stránky angažovanosti (osobnostní rysy, psychické stavy a způsoby jednání). Jakýkoli nástroj, který zkoumá jen jednu z těchto stránek nebo pouze vnější pracovní podmínky, není podle jejich názoru nástrojem zkoumajícím angažovanost. Podle mého názoru je nicméně diskutabilní, zda jsou v organizacích vhodné podmínky ke zkoumání takto osobních prožitků zaměstnanců nebo dokonce osobnostních charakteristik. Někteří zaměstnanci mohou odmítnout sdělit podobně osobní a citlivé informace. Nepostradatelným výsledkem organizačního průzkumu musí být výsledky, které vedení organizace může přímo převést do realizovatelných plánů změn. Zkoumání osobnostních rysů nebo některých prožitků může sice poskytnout zajímavá data, ta ale mohou být málo srozumitelná pro vedení a těžko převoditelná na konkrétní plány změn. Další slabou stránkou jejich přístupu podle mého názoru je, že se při vytváření tohoto rámce a zařazování jednotlivých charakteristik angažovanosti neopírají o některou z existujících teorií lidské (pracovní) motivace. Pak by mohli například lépe vysvětlit vztahy mezi uvedenými proměnnými a uvést důvody, proč některé koncepty definovali jako psychické prožitky a jiné jako způsoby chování (například koncept organizačního občanství).

5 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo odpovědět na otázku, zda angažovanost jako pracovní postoj obohacuje teorii pracovní motivace o nové aspekty silné míry aktivace a identifikace. Angažovanost jsem srovnala s vybranými pozitivními pracovními postoji, s nimiž je angažovanost nejčastěji ztotožňována. Konkrétně jsem zkoumala její vztah s pracovní spokojeností, zaujetím prací (job involvement), organizační oddaností (organizational commitment) a s organizačním občanstvím (organizational citizenship behaviour). Ve druhé kapitole jsem metodou kompilace odborných zdrojů předložila argumenty, dokládající, že uvedené postoje jsou pouze dílčími charakteristikami angažovanosti a že angažovanost se od nich liší. Konkrétně pracovní spokojenost vede k aktivaci a zvýšenému pracovnímu úsilí pouze za určitých podmínek. Nezabývá se také zvláště intenzivními pozitivními prožitky zaměstnance ve vztahu k pracovní činnosti (např. nadšením, inspirací, zaujetím nebo pohlcením prací). Zaujetí prací se týká míry shody pracovní činnosti s hodnotami a potřebami zaměstnance, nikoli již jeho vztahem k organizaci. Angažovanost je tedy v tomto směru širší pojem než zaujetí prací. Nejvíce se s angažovaností překrývá pojem organizační oddanost a organizační občanství. Oběma pojmům nicméně chybí aspekt nadšení, pohlčení a identifikace s prací.

Pojem angažovanost zaměstnanců chápu jako pracovní postoj. Tento předpoklad však může být zpochybněn. Je například možné angažovanost definovat pouze jako záměr k jednání. S touto hypotézou by již neplatily vztahy angažovanosti s ostatními pracovními postoji, jak jsem je definovala výše.

Ve třetí kapitole jsem představila pojetí angažovanosti, která přicházejí s vlastní definicí tohoto pojmu. Pojem angažovanost zaměstnanců jsem ve své diplomové práci definovala jako pozitivní pracovní postoj, spojený se silnou úrovní aktivace a identifikace. Dle uvedených zdrojů pracuje angažovaný zaměstnanec s velkým nasazením a vytrvale. Při práci prožívá pozitivní emoce - cítí se být úspěšným, je nadšený, pohlčený a nevnímá, jak čas plyne. Je hrdý na svou organizaci, oddaný, spokojený a pracuje s vysokým pracovním nasazením. Kompilací empirických průzkumů jsem určila, jaké jsou charakteristiky angažovaného pracovního

výkonu. Doposud bylo potvrzeno, že převyšuje běžná očekávání, je proaktivní, kreativní, odpovědný a adaptabilní.

Věnovala jsem se také nástrojům měření angažovanosti. Identifikovala jsem mezi nimi dva odlišné přístupy. UWES nástroj reprezentuje především přístup teoretiků a od nástroje konzultantských organizací se odlišuje svým výrazným zaměřením na vztah zaměstnance k pracovní činnosti. Zkoumá poměrně osobní prožitky, jako je míra pohlčení nebo nadšení zaměstnance prací. Konzultantské organizace naopak soustředí svou definici angažovanosti na identifikaci zaměstnance s organizací a jejími cíli.

Předložila jsem dále kritickou reflexi nástroje konzultantské organizace Kenexa, o němž se domnívám, že neodpovídá definicím pojmu angažovanost. Kenexa definuje angažovanost jako organizační oddanost a spokojenost, což nevystihuje všechny její znaky. Kenexa tento způsob pojetí angažovanosti podle mého názoru zvolila kvůli tomu, že její průzkumy musí organizacím poskytovat data, s pomocí nichž budou snadno vytvořeny a realizovány konkrétní plány změn. Otázky, dotazující se na prožitky zaměstnance během pracovní činnosti, takto snadno interpretovatelné nejsou. Jde také o poměrně osobní a niterné prožitky, které nemusí někteří zaměstnanci chtít sdělit. Pokud by se realizoval organizační průzkum angažovanosti s pomocí nástroje UWES, museli by podle mého názoru přímí nadřízení nebo externí konzultanti výsledky následně individuálně se zaměstnanci konzultovat. Až navazující rozhovory by pomohly vysvětlit konkrétní příčiny a navrhnout možnosti řešení daných prožitků.

Podobné nástroje, jejichž otázky se shodují s otázkami průzkumu pracovní spokojenosti nebo organizační oddanosti, však ztěžují pozici pojmu angažovanost. Kvůli těmto nástrojům čelí pojem angažovanost zaměstnanců kritice, že jde o prázdný pojem, který pouze dal pojům pracovní spokojenost a oddanost moderní název.

Ve čtvrté kapitole jsem zkoumala příčiny a následky angažovanosti zaměstnanců. K prožitkům angažovanosti dochází prostřednictvím intrinsické motivace. Ta předpokládá saturaci vyšších potřeb člověka jako potřeby rozvoje, úspěchu nebo seberealizace. Teorie sebedeterminace vysvětluje angažovanost na základě saturace psychologických potřeb, konkrétně potřeby kompetence, autonomie a vztahů. Uchopit angažovanost lze také

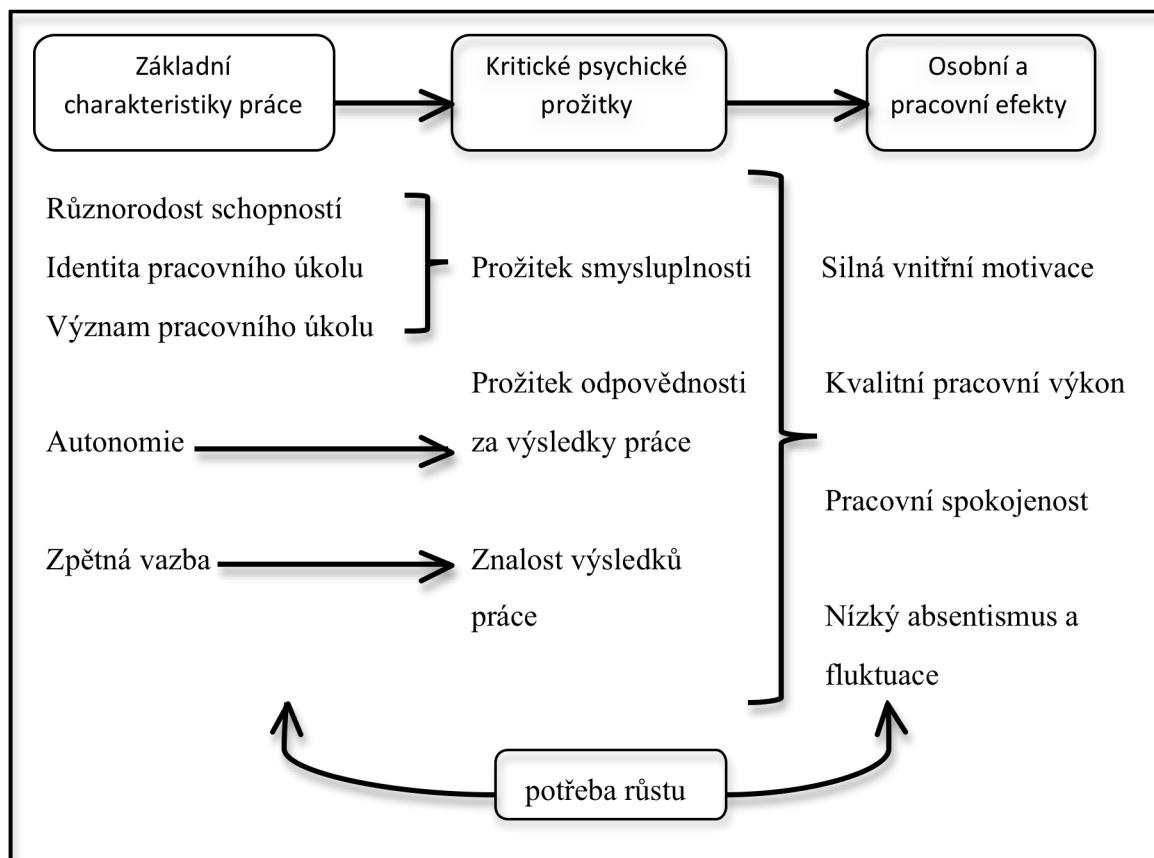
prostřednictvím naplňování očekávání, vyplývajících z psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a organizací. Tuto problematiku angažovanosti do hloubky zkoumá teorie sociální výměny. Teoretici taktéž zkoumají, které charakteristiky práce vytvářejí vhodné podmínky pro angažovanost zaměstnanců. Nejsystematičtější je v tomto směru podle mého názoru JD-R model, který dělí aspekty práce na pracovní zdroje a pracovní nároky. Na základě poznání širokého množství pracovních zdrojů a nároků následně teoretici JD-R modelu vysvětlují angažovanost zaměstnanců, a to s pomocí teorie konzervace zdrojů. Tato teorie vysvětluje procesy aktivace organismu, usilujícího o kumulaci a ochranu zdrojů v různorodých vnějších podmínkách. Například v podmínkách dostatku/nedostatku zdrojů či v podmínkách vystavení vysokým nárokům a potencionální ztrátě zdrojů. Představila jsem tedy další možné teoretické vysvětlení příčin aktivace organismu, respektive angažovanosti zaměstnanců.

Domnívám se, že nad rámec zde vyřešených otázek vyžaduje hlubší prozkoumání problematika míry závislosti angažovanosti na osobnostních charakteristikách zaměstnance. V této diplomové práci je angažovanost představována spíše jako inkluzivní stav, který může prožít každý zaměstnanec, vytváří-li mu k tomu organizace podmínky. Určité osobnosti mají pouze vyšší pravděpodobnost, že stav angažovanosti prožijí. Tento předpoklad má však podle mého názoru omezenou platnost, pokud vezmeme v úvahu fakt, že angažovanost vychází z uspokojování vyšších potřeb, které nejsou relevantní pro každého zaměstnance. Zůstává tedy otázka, zda je angažovanost stavem, typickým pouze pro zaměstnance s určitými osobnostními charakteristikami a potřebami. Zcela nedotčena zůstala jedna tematická oblast angažovanosti. Angažovanost je chápána jako relativně stabilní stav aktivace. Aktivace čerpá energii zaměstnance a pokud ji zaměstnanec opět nedoplní, otvírá se otázka, zda se to na jeho stavu projeví nějakými negativními následky. Podle mého názoru by proto bylo vhodné dále prozkoumat možné negativní následky dlouhodobého stavu angažovanosti.

Problematickou oblastí pojmu angažovanost zaměstnanců je z pohledu českého studenta překlad. V českém prostředí se tento pojem mezi teoretiky zatím příliš neprosadil, zatímco mezi praktiky jde o jeden z nejčastěji užívaných a diskutovaných pojmů z oblasti pracovní motivace. Domnívám se, že mu tato nezávislost na teoretickém poznání může uškodit, protože mu chybí vlastní reflexe. Adaptace na české prostředí je v rukou překladatelů nebo specialistů

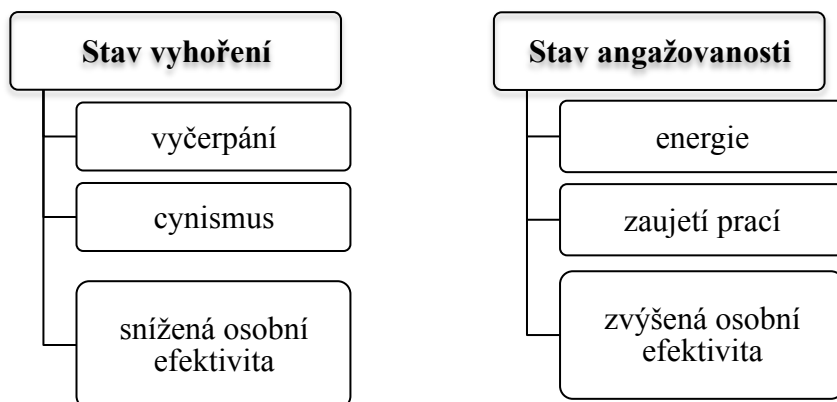
oddělení lidských zdrojů. Čeští překladatelé se někdy uchylují k překladům angažovanosti jako pracovní spokojenosti nebo zapojení zaměstnanců. Sama jsem si vědoma toho, že mnou zvolený překlad nemusí být tím nejvhodnějším. Uvedené překlady ale později staví studentovi překážky při snaze odlišit pojem od širokého množství dalších pojmů z oblasti pracovních postojů nebo pracovní motivace, které jsou užívány v anglicky mluvícím prostředí a které taktéž nemají v českých odborných publikacích ustálený překlad. Značné potíže jsem měla s překladem pojmů zaujetí prací (job involvement), organizační oddanost (organizational commitment), pohlcení (absorption), oddanost práci (dedication), osobní výkonnost (self-efficacy) nebo pracovní nasazení (vigour). Uznávám, že je možné diskutovat o jiných překladech. U každého z uvedených pojmů jsem proto vždy provedla rešerši. V případech, kdy jsem si nebyla jistá, jsem do závorek uvedla původní cizojazyčný výraz, abych předešla ztrátám některých významů. Budu ráda, pokud svým pokusem o systematizaci teoretických přístupů k pojmu angažovanost zaměstnanců přispěji k rozšíření povědomí o tomto pojmu mezi českou akademickou společností.

6 Příloha A



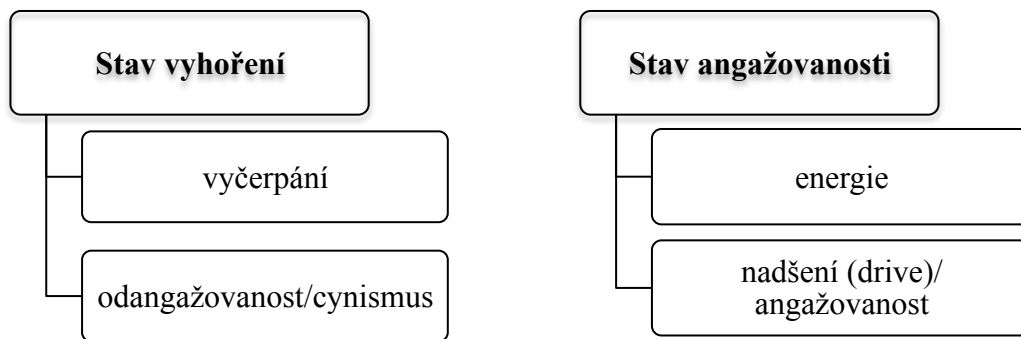
Příloha A – Model teorie pracovních charakteristik (Hackman et al., 1975, s. 58)

7 Příloha B



Příloha B – MBI dimenze (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, s. 402)

8 Příloha C



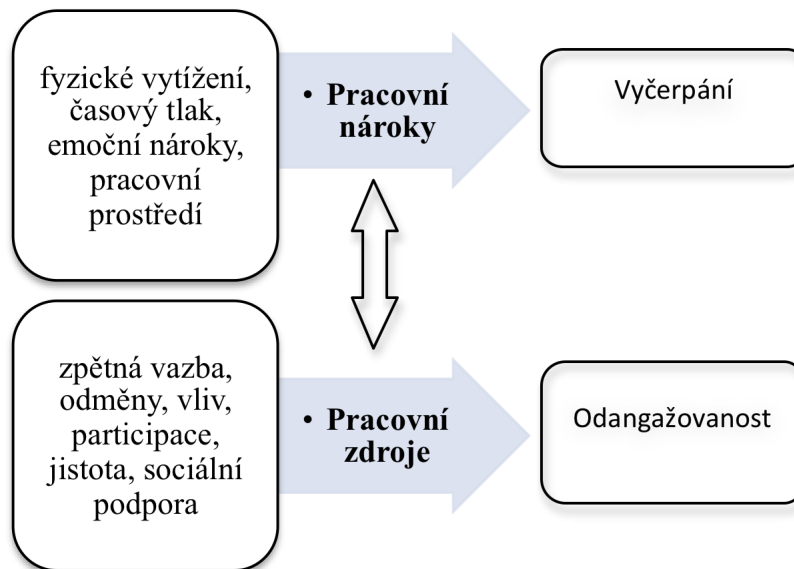
Příloha C – dimenze OLBI dotazníku (Demerouti et al., 2003, s. 14)

9 Příloha D

Pracovní nasazení (vigour)	Oddanost práci (dedication)	Pohlčení prací (absorption)
<ul style="list-style-type: none">• Když pracuji, překypuji energií.• V práci se cítím být silný a pracuji s vervou.• Když ráno vstávám, těším se do práce.	<ul style="list-style-type: none">• Jsem nadšený ze své práce.• Má práce mě inspiruje.• Jsem hrdý na práci, kterou dělám.	<ul style="list-style-type: none">• Mám radost, když pracuji intenzivně.• Jsem ponořený do své práce.• Nechávám se svou prací unést.

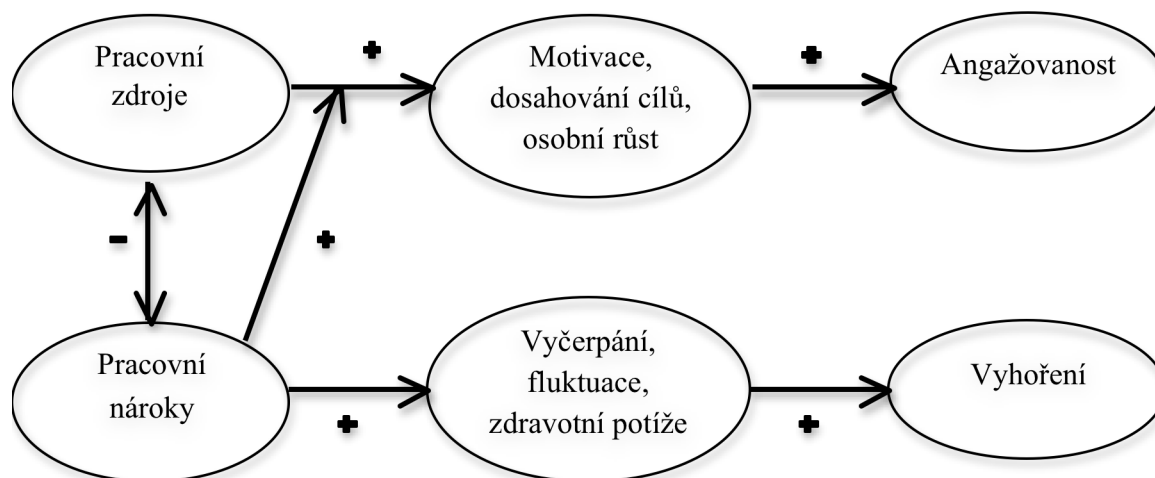
Příloha D – Otázky UWES (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, s. 714)

10 Příloha E



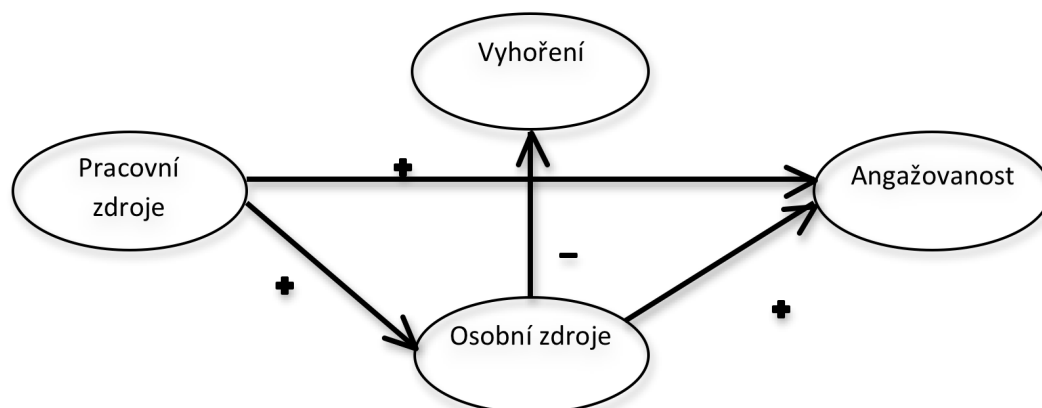
Příloha E – Základní JD-R model (Demerouti et al., 2001, s. 502)

11 Příloha F



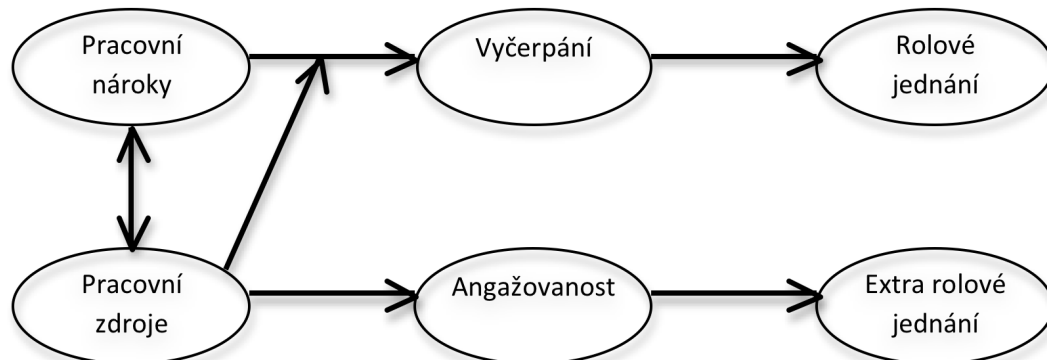
Příloha F – Model JD-R a angažovanost (Schaufeli, Bakker, 2004; Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004; Bakker et al., 2007)

12 Příloha G



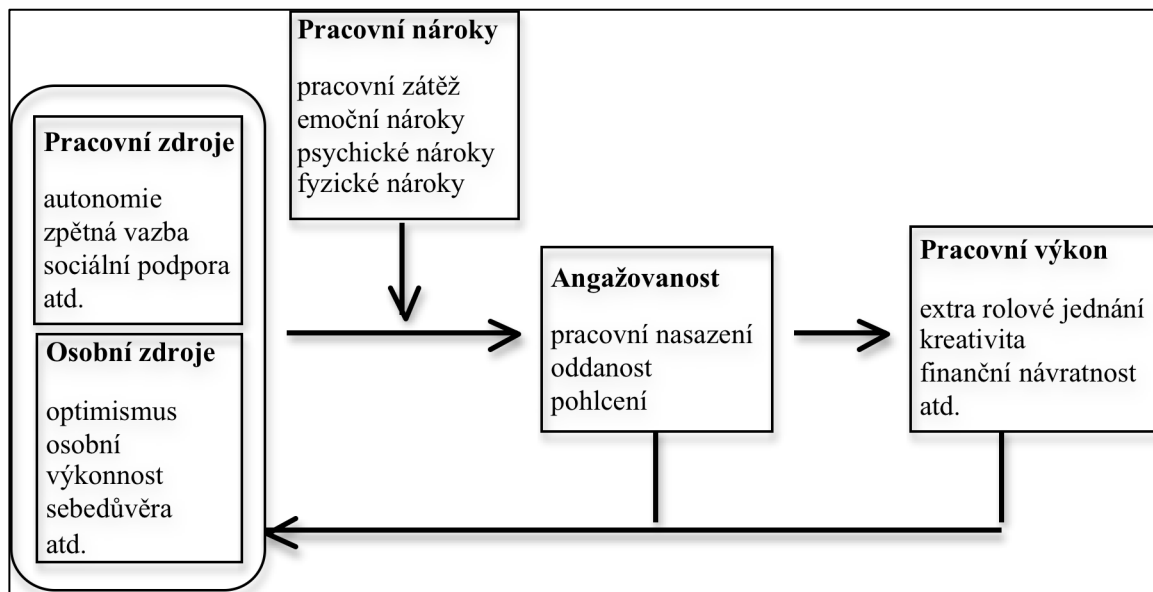
Příloha G – Mechanismy osobních zdrojů (Xanthopoulou et al., 2007, s. 135)

13 Příloha H



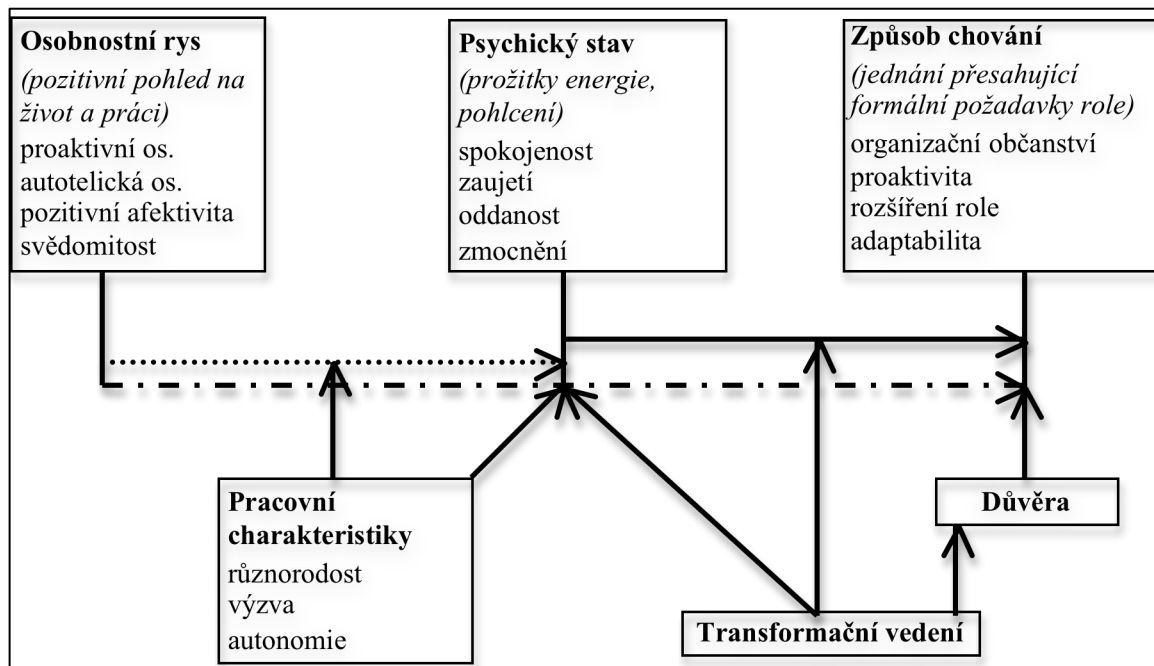
Příloha H – Angažovanost jako jednání převyšující očekávání (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004, s. 87)

14 Příloha I



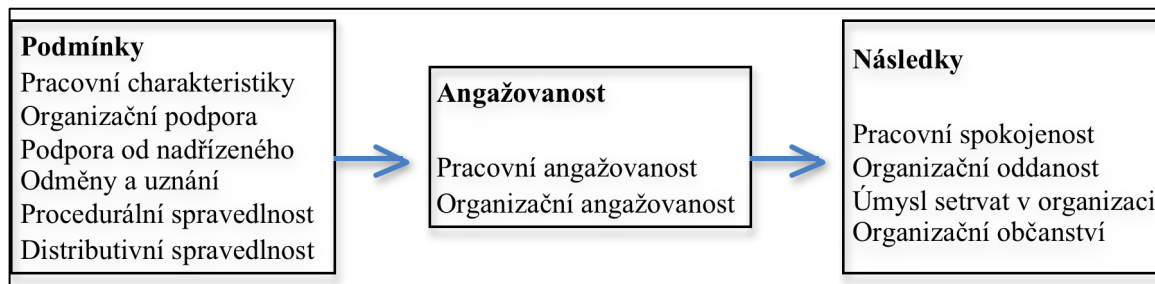
Příloha I – Shrnutí JD-R modelu (Bakker, Demerouti, 2008, s. 218)

15 Příloha J



Příloha J – Model angažovanosti dle Macey a Schneidera (Macey, Schneider, 2008, s. 6)

16 Příloha K



Příloha K – Angažovanost v pojetí teorie sociální výměny (Saks, 2006, s. 604)

17 Příloha L

1	Vím, co se ode mne v práci očekává.
2	Mám k dispozici materiál i vybavení, které potřebuji, abych svou práci mohl dělat dobře.
3	V práci mám každý den příležitost dělat to, co umím nejlépe.
4	V posledních sedmi dnech jsou dostal uznání nebo pochvalu za svou dobrou práci.
5	Mému nadřízenému nebo mému kolegovi na mě jako člověku záleží.
6	V práci je někdo, kdo mě podporuje v mém rozvoji.
7	V práci na mém názoru záleží.
8	Mise nebo účel organizace přidávají mé práci na významu.
9	Mým kolegům záleží na tom, aby podali kvalitní práci.
10	V práci mám nejlepšího přítele.
11	V průběhu posledních šesti měsíců se mnou v práci někdo mluvil o mém pokroku.
12	V tomto roce jsem měl v práci příležitost se učit a růst.

Příloha L – Otázky angažovanosti konzultantské organizace Gallup (Wagner, Harter, 2007, s. 4)

18 Příloha M

	Otázky konzultantské organizace Kenexa
1	Neváhal/a bych doporučit tuto organizaci svému příteli hledajícímu zaměstnání.
2	Pouze zřídka mne napadne, že bych odešel/odešla pracovat do jiné organizace.
3	Jsem hrdý/á na to, že mohu pracovat v této organizaci.
4	Celkově jsem s touto organizací spokojen/a.

Příloha M – Otázky angažovanosti konzultantské organizace Kenexa (Wiley, Kowske, Herman, 2010, s. 352)

19 Soupis bibliografických citací

ADAMS, Stacy J. Towards an understanding of inequity. *Journal Of Abnormal & Social Psychology* [serial online]. November 1963, Vol. 67, Issue 5 [cit. 4.5.2012], s. 422–436. Dostupné z online databáze: SocINDEX with Full Text, EBSCOhost. ISSN 0096851X.

ALLPORT G. W. The ego in contemporary psychology. *Psychological Review* [serial online]. September 1943, Vol. 50, Issue 5, [cit. 4.5.2012], s. 451–478. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1471.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Přel. Josef Koubek. 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. Přel. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London : Kogan Page, 2010. 982 s. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th edition. London : Kogan Page, 2011. 328 s. ISBN 9780749463946.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. 3rd edition. London : Kogan Page, 2012. 320 s. ISBN 9780749465520.

BAKKER, Arnold, B. *Building engagement in the workplace*. In COOPER, C.; BURKE, R. (Eds.). *The peak performing organization* [online]. Oxon, UK : Routledge, 2008 [cit. 4.5.2012], s. 50–72. Dostupné online z www: <http://www.beamanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_178.pdf>.

BAKKER, Arnold, B.; ALBRECHT, Simon; LEITER, Michael. Key questions regarding work engagement. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* [serial online]. February 2011, Vol. 20, Issue 1, [cit. 4.5.2012], s. 4–28. Dostupné z online databáze: PsycINFO, EBSCOhost. ISSN 1464-0643.

BAKKER, Arnold, B.; ALBRECHT, Simon; LEITER, Michael P. Work engagement: Further reflections on the state of play [online]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. February 2011, Vol. 20, Issue 1 [cit. 4.5.2012], s. 74–88.

Dostupné online z www: <http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_235.pdf>. ISSN 1359432X.

BAKKER, Arnold, B.; DEMEROUTI, Evangelia Towards a model of work engagement [online]. *Career Development International*. 9.5.2008, Issue 13, Vol. 3 [cit. 4.5.2012], s. 209–223. Dostupné online z www: <http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_164.pdf>. ISSN 13620436.

BAKKER, Arnold, B.; DEMEROUTI, Evangelia; BRUMMELHUIS, ten Lieke L. Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal Of Vocational Behavior* [serial online]. April 2012, Issue 80, Vol. 2 [cit. 4.5.2012], s. 555–564. Dostupné online z www: <http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_273.pdf>. ISSN 0001-8791.

BAKKER, Arnold, B.; DEMEROUTI, Evangelia; VERBEKE, Willem. Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management* [serial online]. Spring 2004, Vol. 43, Issue 1, [cit. 4.5.2012], s. 83–104. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00904848.

BAKKER, Arnold, B.; HAKANEN, Jari; DEMEROUTI, Evangelia; XANTHOPOULOU, D. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal Of Educational Psychology* [serial online]. May 2007, Vol. 99, Issue 2 [cit. 4.5.2012], s. 274–284. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-2176.

BAKKER, Arnold, B.; SCHAUFELI, Wilmar; DEMEROUTI, Evangelia; EUWEMA, Martin. An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement [online]. In VAN DEN BOS, K.; HEWSTONE, M.; DE WIT, J.; SCHUT, H.; STROEBE, M. (Eds.). *The scope of social psychology: Theory and applications*. Oxford, UK : Psychology Press, 2007 [cit. 4.5.2012], s. 227–250. Dostupné online z www: <http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_140.pdf>. ISBN 1-84169-645-5.

BAKKER, Arnold, B.; SCHAUFELI, Wilmar; LEITER, Michael; TARIS, Toon W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* [serial

online]. July 2008, Vol. 22, Issue 3 [cit. 4.5.2012], s. 187–200. Dostupné z online databáze: SPORTDiscus with Full Text, EBSCOhost. ISSN 02678373.

BANDURA, Albert. On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal Of Management* [serial online]. January 2012, Vol. 38, Issue 1 [cit. 4.5.2012], s. 9–44. Dostupné z online databáze: PsycINFO, EBSCOhost. ISSN 1557-1211.

BANDURA, Albert. Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter* [serial online]. March 1997, Vol. 13, Issue 9, [cit. 4.5.2012], 4 s. Dostupné z online databáze: Academic Search Complete, EBSCOhost. ISSN 10575022.

BRAYFIELD, A.; CROCKETT, W. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin* [serial online]. September 1955, Vol. 52, Issue 5 [cit. 7.5.2012], s. 396–424. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1455.

BROECK, Anja Van Den; VANSTEENKISTE, Maarten; DE WITTE, Hand; LENS, Willy. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress* [serial online]. July 2008, Vol. 22, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 277–294. Dostupné z online databáze: SPORTDiscus with Full Text, EBSCOhost. ISSN 02678373.

BROWN, Steven P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* [serial online]. September 1996, Vol. 120, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 235–255. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1455.

CAVANAUGH, Marcie A.; BOSWELL, Wendy R.; ROEHLING, Mark V.; BOUDREAU, John W. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. February 2000, Vol. 85, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 65–74. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1854.

COLEMAN, Venetta I.; BORMAN, Walter C. Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review* [serial online]. Spring 2000, Vol. 10, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 25–44. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 10534822.

CRANT, J. Michael. Proactive Behavior in Organizations. *Journal Of Management* [serial online]. May 2000, Vol. 26, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 435–462. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 01492063.

CRAWFORD, Eean R.; LEPINE, Jeffery A.; RICH, Bruce Louis. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. September 2010, Vol. 95, Issue 5 [cit. 7.5.2012], s. 834–848. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1854.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. If we are so rich, why aren't we happy? *American Psychologist* [serial online]. October 1999, Issue 54, Vol. 10 [cit. 7.5.2012], s. 821–827. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1935-990X.

DECI, E.; RYAN, R. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* [serial online]. August 2008, Vol. 49, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 182–185. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1878-7304.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. *An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective*. In DECI, E.; RYAN, R. (Ed.). *Handbook Of Self-Determination Research*. Rochester, NY US : University of Rochester Press, 2004. ISBN 1-58046-156-5.

DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; VARDAKOU, Ioanna; KANTAS, Aristotelis. The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal Of Psychological Assessment* [serial online]. 2003, Vol. 19, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 12–23. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 2151-2426.

DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold, B.; NACHREINER, Friedhelm; SCHAUFELI, Wilmar. The job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. June 2001, Vol. 86, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 499–512. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1854.

DEMEROUTI, Evangelia; MOSTERT, Karina; BAKKER, Arnold, B. Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal Of Occupational Health Psychology* [serial online]. July 2010, Vol. 15, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 209–222. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1307.

GALLUP. *Employee Engagement. What's Your Engagement Ratio?* [online]. Washington, USA : Gallup Consulting, 2010, c2008. Dostupné online z www: < <http://www.gallup.com/consulting/121535/employee-engagement-overview-brochure.aspx>>.

FRENCH Jr., John R. P.; KAHN, Robert L. Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal Of Social Issues* [serial online]. July 1962, Vol. 18, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 1–47. Dostupné z online databáze: SocINDEX with Full Text, EBSCOhost. ISSN 00224537.

GARDNER, Donald G. Activation Theory and Task Design: An Empirical Test of Several New Predictions. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. August 1986, Vol. 71, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 411–418. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00219010.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg; JANSON, Robert; PURDY, Kennet. A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review* [serial online]. Summer 1975, Vol. 17, Issue 4 [cit. 7.5.2012], s. 57–71. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00081256.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance* [serial online]. August 1976, Vol. 16, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 250–279. Dostupné z online databáze: Academic Search Complete, EBSCOhost. ISSN 00305073.

HALBESLEBEN, Jonathon R. B.; DEMEROUTI, Evangelia. The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress* [serial online]. July 2005, Vol. 19, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 208–220. Dostupné z online databáze: SPORTDiscus with Full Text, EBSCOhost. ISSN 02678373.

HALLBERG, Ulrika, E. SCHAUFELI, W. "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?

European Psychologist [serial online]. 2006, Vol. 11, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 119–127. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1878-531X.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L. Conceptual Versus Empirical Distinctions Among Constructs: Implications for Discriminant Validity. *Industrial & Organizational Psychology* [serial online]. March 2008, Vol. 1, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 36–39. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 17549426.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. April 2002, Vol. 87, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 268–279. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1854.

HERZBERG, Frederick. [et al.]. *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh, 1957. 279 s. ISBN 0824082109.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. *The motivation to work*. 2nd ed., 6th print. New York : John Wiley, 1967. 157 s. ISBN 103-371-543.

HOLLYFORDE, Sarah; WHIDDETT, Steve. *The Motivation Handbook*. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2002. 288 s. ISBN 0-85292-925-0.

HOMANS, George C. Social behavior as exchange. *American Journal Of Sociology* [serial online]. May 1958, Vol. 63, Issue 6 [cit. 7.5.2012], s. 597–606. Dostupné z online databáze: SocINDEX with Full Text, EBSCOhost. ISSN 00029602.

CHUNG, Kae H.; ROSS, Monica F. Differences in Motivational Properties between Job Enlargement and Job Enrichment. *Academy Of Management Review* [serial online]. January 1977, Vol. 2, Issue 1, s. 113–122. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 03637425.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy Of Management Journal* [serial online]. December 1990, Vol. 33, Issue 4 [cit. 7.5.2012], s. 692–724. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00014273.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, c2011, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

LAWLER, III, Edward. Job Design and Employee Motivation. *Personnel Psychology* [serial online]. Winter 1969, Vol. 22, Issue 4 [cit. 7.5.2012], s. 426–435. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00315826.

LAWLER, III, Edward; HALL, Douglas. Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. August 1970, Vol. 54, Issue 4 [cit. 7.5.2012], s. 305–312. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00219010.

LAWLER, III, Edward; PORTER, Lyman. The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations* [serial online]. October 1967, Vol. 7, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 20–28. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00315826.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal Setting - A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics* [serial online]. September 1979, Vol. 8, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 68–80. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00902616.

LITTLE, Beverly; LITTLE, Philip. Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* [serial online]. 2006, Vol. 10, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 111–120. Dostupné z www: <<http://www.alliedacademies.org/Publications/Download.aspx?fid=575>>.

LOCKE, Edwin. The Relationship of Task Success to Task Liking and Satisfaction. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. October 1965, Vol. 49, Issue 5 [cit. 7.5.2012], s. 379–385. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00219010.

MACEY, William H.; SCHNEIDER, Benjamin. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial & Organizational Psychology* [serial online]. March 2008, Vol. 1, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 3–30. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 17549426.

MADLOCK, Paul E. The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal Of Business Communication* [serial online]. January 2008, Vol. 45, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 61–78. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00219436.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal Of Applied Psychology* [serial online]. May 2008, Vol. 93, Issue 3 [cit. 7.5.2012], s. 498–512. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1854.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar; LEITER, Michael. Job Burnout. *Annual Review Of Psychology* [serial online]. February 2001, Vol. 52, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 397–422. Dostupné z online databáze: Academic Search Complete, EBSCOhost. ISSN 00664308.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review* [serial online]. July 1943, Vol. 50, Issue 4 [cit. 7.5.2012], s. 370–396. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1939-1471.

MASSON, Rebecca C.; ROYAL, Mark A.; AGNEW, Tom G.; FINE, Saul. Leveraging Employee Engagement: The Practical Implications. *Industrial & Organizational Psychology* [serial online]. March 2008, Vol. 1, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 56–59. Dostupné z online databáze, EBSCOhost. ISSN 17549426.

MAY, Douglas R.; GILSON, Richard L.; HARTER, Lynn M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology* [serial online]. March 2004, Vol. 77, Issue 1 [cit. 7.5.2012] s. 11–37. Dostupné z online databáze: Academic Search Complete, EBSCOhost. ISSN 09631798.

MEYER, John; GAGNÉ, Marylene. Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial & Organizational Psychology* [serial online]. March 2008, Vol. 1, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 60–62. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 17549426.

MINER, John B. *Organizational behavior I*. Armonk, N.Y. : M.E. Sharpe, c2005, 416 s. ISBN 978-076-5615-244.

NAKAMURA, Jeanne; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *The concept of flow* [online]. In SNYDER, C, R. LOPEZ, S, J. (ed.). *Handbook of positive psychology*. New York, US : Oxford University Press, 2002 [cit. 7.5.2012] s. 89–105. Dostupné z databáze Google Scholar z www: <<http://myweb.stedwards.edu/michaelo/2349/paper1/ConceptOfFlow.pdf>>. ISBN 0-19-51353 3-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

ORGAN, Dennis W. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance* [serial online]. June 1997, Vol. 10, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 85–97. Dostupné z online databáze: SPORTDiscus with Full Text, EBSCOhost. ISSN 08959285.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

SAKS, Alan M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal Of Managerial Psychology* [serial online]. November 2006, Vol. 21, Issue 7 [cit. 7.5.2012], s. 600–619. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 02683946.

SALANOVA Marisa, SCHAUFELI Wilmar B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal Of Human Resource Management* [serial online]. January 2008, Vol. 19, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 116–131. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 09585192.

SALEH S. D., HOSEK James. Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy Of Management Journal* [serial online]. June 1976, Vol. 19, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 213–224. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00014273.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2004, Vol. 25, Issue 3, [cit. 7.5.2012] s. 293–315. Dostupné online z www: <<http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/209.pdf>>. ISSN 0894-3796.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement* [online]. 2006, Vol. 66, Issue 4 [cit. 7.5.2012], s. 701–716. Dostupné online z www: <<http://www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/internacionales/2006SCHAUFELI03AI.pdf>>. ISSN 00131644.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, Marisa; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* [serial online]. 2002, Vol. 3, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 71–92. Dostupné online z www: <<http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/178.pdf>>. ISSN 13894978.

SCHNEIDER, Benjamin; ALDERFER, Clayton P. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly* [serial online]. December 1973, Vol. 18, Issues 4 [cit. 4.5.2012], s. 489–505. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00018392.

SPREITZER, Gretchen M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal* [serial online]. October 1995, Vol. 38 Issue 5, s. 1442–1465. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 00014273.

ŠTIKAR, Jiří. [et al.]. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÝROST, Jozef. Slaměník, Ivan. (ed.). *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd.. Praha : Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-802-4714-288.

WAGNER, Rodd; HARTER, James K. The Third Element of Great Managing. *Gallup Management Journal Online* [serial online]. 14.6.2007, Vol. 1 [cit. 11.5.2012]. 5 s. Dostupné z online databáze: Business Source Complete, EBSCOhost.

WEFALD, Andrew J.; Downey, Ronald G. Construct Dimensionality of Engagement and its Relation With Satisfaction. *Journal of Psychology* [serial online]. January 2009, Vol. 143, Issue 1 [cit. 7.5.2012], s. 91–111. Dostupné z online databáze: SPORTDiscus with Full Text, EBSCOhost. ISSN 00223980.

XANTHOPOULOU, Despoina; BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar B. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal Of Stress Management* [serial online]. May 2007, Vol. 14, Issue 2 [cit. 7.5.2012], s. 121–141. Dostupné z online databáze: PsycARTICLES, EBSCOhost. ISSN 1573-3424.

WILEY, Jack W. *Driving Success Through Performance Excellence and Employee Engagement* [online]. White paper. Kenexa Research Institute, 2010 [cit. 7.5.2012]. Dostupné online z www: < <http://www.kenexa.com/getattachment/c7f8d19b-671d-4873-a580-339e25c11640/Driving-Success-Through-Performance-Excellence-and.aspx> >

WILEY, Jack W.; KOWSKE, Brenda J.; HERMAN, Anne E. *Developing and validating a global model of employee engagement*. In ALBRECHT, Simon L. (ed.). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2010. s. 351–363. ISBN 9781848448216.